

РИЧАРД ОУЭН И ЛАУРА БРУКС

СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПРИНОСИТ ПРИБЫЛЬ



ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ NPS

Эту книгу хорошо дополняют:

Искренняя лояльность

Фред Райхельд и Роб Марки

Обнимите своих клиентов

Джек Митчелл

Клиенты на всю жизнь

Карл Сьюэлл

Маркетинг, основанный на данных

Марк Джеффри

Маркетинг на 100%: ремикс

Игорь Манн

Richard Owen, Laura L. Brooks

ANSWERING THE ULTIMATE QUESTION

**HOW NET PROMOTER CAN
TRANSFORM YOUR BUSINESS**

Jossey-Bass
A Wiley Imprint

veeam

Ричард Оуэн и Лаура Брукс

СЕРВИС, КОТОРЫЙ ПРИНОСИТ ПРИБЫЛЬ

ПРАКТИЧЕСКОЕ РУКОВОДСТВО ПО СОЗДАНИЮ СИСТЕМЫ NPS

Перевод с английского Натальи Яцюк

Москва
«Манн, Иванов и Фербер»
2016

УДК 339.138:658.8
ББК 65.290-2
О-90

Научный редактор Любовь Сабина

На русском языке публикуется впервые

*Издано с разрешения издательства John Wiley & Sons International
и литературного агентства Александра Коржаневского*

Оуэн, Ричард

О-90 Сервис, который приносит прибыль. Практическое руководство по созданию системы NPS / Ричард Оуэн, Лаура Брукс ; пер. с англ. Н. Яцук ; [науч. ред. Л. Сабина]. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2016. — 352 с.

ISBN 978-5-00057-736-3

Эта книга — полное руководство по системному анализу клиентского опыта и лояльности. В ней на примере кейсов из реальной практики подробно описывается, как можно применить методику оценки лояльности в любом бизнесе.

Книга будет полезной директорам по маркетингу и развитию, маркетологам и всем, кто интересуется темой клиентоориентированности.

УДК 339.138:658.8
ББК 65.290-2

Все права защищены. Никакая часть настоящего издания ни в каких целях не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, будь то электронные или механические, включая фотокопирование и запись на магнитный носитель, если на это нет письменного разрешения издателя. Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс».

VEGAS LEX

ISBN 978-5-00057-736-3

© John Wiley & Sons, Inc., 2009

© Перевод на русский язык, издание на русском языке, оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие партнера издания	9
Предисловие к русскому изданию	11
Введение	13
Глава 1. Основы и операционная модель системы Net Promoter	18
Глава 2. Сегментация клиентов и экономика лояльности	41
Глава 3. Стимулирование перемен: создание «ДНК» компании с фокусом на клиенте	72
Глава 4. Создание «дорожной карты»	105
Глава 5. Формирование достоверных данных	135
Глава 6. Основные причины появления промоутеров и детракторов	176
Глава 7. Процесс замыкания обратной связи	204
Глава 8. Постановка реалистичных целей и стратегия совершенствования	242
Глава 9. Инновации как стимул трансформации	264
Глава 10. Система Net Promoter в ПАО «ВымпелКом»: наш показатель сервиса (А. Вартанян, Л. Сабинаина)	291
Источники информации	335
Библиография	341
Благодарности	344
Об авторах	346

ПРЕДИСЛОВИЕ ПАРТНЕРА ИЗДАНИЯ

Очень трудно делать хороший, качественный сервис — такой сервис, который воодушевляет клиентов и возвращает их к вам снова и снова. Еще сложнее обеспечивать высокий уровень обслуживания и удовлетворять растущие ожидания клиентов на протяжении длительного времени. Это требует постоянного контакта с теми, кто пользуется вашими услугами, постоянного совершенствования того, что вы делаете, и это требует постоянного давления на всю систему внутри организации, потому что хороший, качественный сервис не получается просто так. Это результат тяжелой работы. И при всем при этом нужно еще и зарабатывать деньги.

В такой сложной и порою сильно противоречивой системе координат выигрывает только тот, кто не терпит компромиссов и доводит все до конца, практически до совершенства. И это длинная история, особенно если вы стартуете с не очень сильных позиций. Как показывает мой личный опыт, достичь этого абсолютно реально. Движение в этом направлении, конечно, большой вызов, но это созидательный и позитивный путь. Путь, который очень трудно начинать; но когда начинаешь и делаешь все правильно и последовательно, то ощущаешь, как все вокруг меняется к лучшему. И не только то, что получают и чувствуют клиенты. Меняется многое, если не сказать всё: люди в компании, их лица, настроение и желание продолжать идти по этому пути.

Для того чтобы все это произошло, необходимо всего три ингредиента.

Первый — это лидер, который четко сформулировал для себя приоритет клиента и того, что возглавляемая им организация хочет делать отличный сервис. Недостаточно только декларировать это — все руководители хорошо научены говорить правильные слова. Но слова без действий, слова без веры — это просто слова.

Второй — знание о том, как построить систему качественного сервиса. Данная книга именно об этом. Безусловно, все, о чем в ней говорится, носит

универсальный характер, не привязанный к конкретной индустрии или виду сервиса. Но законы качественного сервиса, как законы человеческой психологии, универсальны.

Третий — время. Для всего потребуется время. Чем крупнее организация и чем дальше она от качественного сервиса, тем больше времени понадобится на трансформацию. В маленьком ресторане или магазине качественный прорыв можно совершить буквально за пару месяцев. А в большой организации этот путь может занять и три года. Поэтому наберитесь терпения и двигайтесь в этом направлении

Результат будет точно.

Удачи!

Михаил Слободин,

Генеральный директор ПАО «ВымпелКом»,
торговая марка «Билайн»

Фейсбук <https://www.facebook.com/slobodin.mikhail>

ВКонтакте <https://vk.com/myslobodin>

Медиум <https://medium.com/@Myslobodin>

ЖЖ <http://slobodin.livejournal.com>

Твиттер <https://twitter.com/myslobodin>

Инстаграм <https://instagram.com/myslobodin/>

Ютуб <https://www.youtube.com/c/MikhailSlobodin>

ПРЕДИСЛОВИЕ К РУССКОМУ ИЗДАНИЮ

Впервые эта книга, русское издание которой вы сейчас держите в руках, была опубликована в США в 2009 году. Она стала вторым фундаментальным исследованием внедрения системы Net Promoter после бестселлера «Искренняя лояльность» Фреда Райхельда и Роба Марки, выпущенного в 2006 году.

Книга «Сервис, который приносит прибыль» представляет особый интерес для владельцев сервисных компаний, руководителей отделов продаж и обслуживания, директоров по клиентскому опыту и специалистов-практиков, отвечающих за внедрение новых подходов к повышению клиентской лояльности. Описанные в ней примеры из практики западных компаний, уже прошедших путь трансформации, показывают, как различные типы организаций сумели добиться клиентоориентированных перемен. Каждая история представлена в деталях, поэтому книгу с полным правом можно назвать практическим руководством по внедрению системы Net Promoter. Заинтересованный читатель найдет в ней ответы на вопросы о том, как построить систему Net Promoter, какие трудности при этом неизбежно возникают и как с ними бороться.

С помощью данной книги можно взяться за внедрение Net Promoter самостоятельно — как поступила компания «Билайн», положившая идею клиентоориентированной трансформации NPS за основу своих изменений. Глава о внедрении Net Promoter в одной из крупнейших отечественных компаний приведена в конце книги. Рассказ об этом интересном опыте не является частью книги Ричарда Оуэна и Лауры Брукс, однако мы сочли историю перемен в «Билайн» достойной войти в русское издание. В этой главе шаг за шагом и без купюр раскрывается, как происходит трансформация в крупной сервисной компании в условиях отечественного рынка.

Система Net Promoter до сих пор остается терра инкогнита для российского бизнеса. Несмотря на возможность перенять западный опыт, число

российских компаний, внедривших ее, до сих пор невелико. Однако мы верим, что эта книга поможет многим инициативным руководителям преодолеть страх перед новой системой и восполнить недостаток знаний, а стало быть, станет проводником на пути трансформации бизнеса в клиентоориентированную компанию. И тогда главная награда системы Net Promoter — обретение долгосрочной финансовой стабильности — не заставит себя ждать.

Команда внедрения Net Promoter
в ПАО «Вымпелком»,
торговая марка «Билайн»

ВВЕДЕНИЕ

Порекомендуете ли вы компанию друзьям или знакомым? Это и есть *самый важный вопрос*. Опубликованная в 2006 году книга Фредерика Райхельда The Ultimate Question («Ключевой вопрос»)* положила начало изменению представлений компаний о своих клиентах. В ней поставлена под сомнение традиционная концепция удовлетворенности клиентов и введены новые термины — *плохая прибыль* (полученная в ущерб лояльности потребителей) и *хорошая прибыль* (усиливающая их лояльность). В книге Райхельда представлена критическая оценка существующих методов изучения удовлетворенности клиентов с помощью проведения опросов и анализа полученных данных — большинство этих способов оказались неэффективными с точки зрения обеспечения более высоких бизнес-результатов. Под влиянием этой книги руководители многих организаций решили поставить лояльность клиентов во главу угла своей работы, и не только потому, что это правильный подход, но и потому, что для их компаний это лучший способ сохранения клиентской базы и обеспечения роста. Как вы уже, наверное, догадались, мы поклонники работы Фредерика Райхельда, однако его труд поверг в ужас многих сторонников традиционных методов анализа рынка, которые восприняли его выводы как покушение на их науку. На наш взгляд, они не поняли главного.

Один серьезный вопрос и много грандиозных идей

В 2000 году мы поставили перед собой задачу найти связь между лояльностью клиентов и ростом доходов. Обратив внимание на досадный факт, что мало кто из руководителей компаний воспринимает эту тему всерьез, мы

* Reichheld F. The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth. Harvard Business School Press, 2006. На русском языке было опубликовано новое издание этой книги: Райхельд Ф., Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. Прим. ред.

попытались создать модель, которая позволила бы на основании конкретных фактов убедить их в том, что интуитивно понимают все: лояльность клиентов способствует улучшению финансовых показателей. В ходе совместного исследовательского проекта Фредерика Райхельда и Satmetrix — нашей технологической компании, занимающейся автоматизацией программ лояльности, — мы протестировали возможные методы ее прогнозирования. На основании разработанной в Satmetrix базы данных Фредерик Райхельд и Лаура Брукс сформулировали несколько идей относительно поведения покупателей. В результате этой работы в 2003 году в журнале Harvard Business Review была опубликована революционная статья Райхельда под названием The One Number You Need to Grow («Единственный показатель, необходимый для роста»). Так на свет появился индекс искренней лояльности (Net Promoter Score, NPS)*.

Его создание означало серьезный прорыв в измерении качества отношений между компаниями и их клиентами. Индекс базируется на одном простом вопросе: «Порекомендуете ли вы компанию X друзьям или коллегам?» Этот показатель помог четко сформулировать то, что во многих организациях понимали, но не могли измерить и описать: среди клиентов есть те, чье покупательское поведение и рекомендации способствуют развитию компании (*промоутеры*), те, чьи негативные отзывы и высокая стоимость их обслуживания препятствуют этому (*детракторы*), и те, кто представляет собой нереализованную возможность (*нейтралы*).

Измерение и отслеживание NPS (представляющего собой разность между процентом промоутеров и процентом детракторов) служит как мерилom успешности в создании положительного клиентского опыта, так и опережающим индикатором перспектив роста организации. Чтобы добраться до самой сути потребительской лояльности, мы задали один простой вопрос и получили убедительные данные, устанавливающие взаимосвязь между NPS и ростом бизнеса.

Так было в прошлом. Сейчас индекс искренней лояльности — нечто большее, чем показатель лояльности клиентов. Это сложившаяся практика, с помощью которой компании обеспечивают рост прибыли, фокусируясь на клиентах. Успешная система Net Promoter включает в себя целый ряд элементов, таких как измерение индекса искренней лояльности, методы управления, обеспечивающие сфокусированность на клиентах, организационные стратегии, направленные на принятие системы во всей компании, а также ее интеграция с ключевыми бизнес-процессами и операционными системами, выполняющими функции сбора, анализа и распространения информации. Инструмент Net Promoter стал неотъемлемой частью деятельности многих компаний во всем мире.

* В отечественной практике этот показатель называется по-разному, в компании «Билайн», например, он называется наш показатель сервиса. *Прим. науч. ред.*

Эта простая, но эффективная концепция получила дальнейшее развитие в равной мере благодаря ее интуитивному характеру и возможности применения для стимулирования перемен в интересах клиентов. Однако оказалось, что компаниям необходима стратегия применения индекса искренней лояльности, которая позволила бы добиться реальных преобразований. Мы обратили внимание, что многие организации, вложившие деньги в создание системы Net Promoter, получают неоднозначные результаты. Многие из них обнаружили, что внедрение этой результативной и в то же время простой идеи требует хорошо продуманных подходов и принятия многих важных решений. Трансформация бизнеса — задача не из легких, поэтому нет ничего удивительного в том, что от решений, принятых на основе использования Net Promoter, зависит, будет ли это реально влиять на дело или станет всего лишь очередным показателем на доске объявлений.

Нашу радость по поводу быстрого внедрения Net Promoter несколько омрачало чувство тревоги. Мы были обеспокоены тем, что некоторые организации публично заявляли о своей приверженности этой системе, но даже по их собственным стандартам получали неудовлетворительные результаты в деле развития бизнеса с помощью этого инструмента. В то же время применение Net Promoter позволило ведущим компаниям реализовать некоторые впечатляющие новаторские решения. И мы почувствовали настоятельную потребность поделиться лучшими практиками организаций, добившихся успеха.

Успешное применение системы Net Promoter

Наша задача и мотивация при написании этой книги состояли в том, чтобы определить, какие действия предпринимают компании для успешного применения системы Net Promoter. Проще говоря, вопрос стоял так: что позволило этим организациям получить желаемый результат? Мы были убеждены, что на основании ответов на этот вопрос сможем разработать операционную модель системы, которая станет практическим руководством для тех, кто пытается внедрить этот инструмент в своей компании.

В течение времени, прошедшего после проведения первоначальных исследований, у нас была возможность изучить практику сотен организаций, с переменным успехом внедривших систему Net Promoter с помощью разных подходов. Мы беседовали с CEO*, руководителями среднего и высшего звена и рядовыми сотрудниками этих компаний и сделали все возможное, чтобы перенять их опыт. Мы видели, как тысячи посетителей сайта netpromoter.com и участников форума обмениваются идеями о том, что

* Здесь и далее генеральный директор компании. *Прим. ред.*

сработало в их компаниях, а что нет. Мы разработали специальную систему оценки, которую использовали для сбора данных многих организаций. Затем проанализировали множество систем, во внедрении которых сами принимали непосредственное участие, а также побеседовали с представителями большого числа компаний, занимавшихся внедрением этого инструмента без нашего участия. В итоге нам удалось нарисовать исчерпывающую картину успешного применения Net Promoter.

Судьбу системы решают методы ее внедрения

Из проведенных исследований мы узнали, что хотя 68 процентов компаний считают себя клиентоориентированными, только 15 процентов заявляют об эффективной реализации программы Net Promoter. Более глубокий анализ ситуации позволил нам определить, какие методы сыграли решающую роль в успехе этих организаций. Копнув глубже, мы выявили главные подходы, повлиявшие на прогресс; они подробно описываются в следующих главах.

Самую важную идею, которую вы почерпнете из этой книги, можно кратко сформулировать так: восприятие индекса искренней лояльности всего лишь как одного из показателей деятельности компании — слишком упрощенный подход к преобразованию бизнеса и прямой путь к разочарованию. Даже если кроме этой идеи вы больше ничего не возьмете из книги, все равно вы начнете двигаться в верном направлении. Восприятие Net Promoter как системы, охватывающей деятельность всей компании, а также применение правильных принципов и методов управления наряду с соответствующими практиками лидерства и инвестициями на всех уровнях организационной системы — вот что дает результат.

Руководство по успешному применению Net Promoter

Многие читатели уже знакомы с системой Net Promoter. Посетив сайт netpromoter.com и прочитав книгу Фредерика Райхельда, можно заполнить оставшиеся пробелы. Наша книга начинается с разъяснения концепции Net Promoter на основании информации, взятой из этих источников, после чего следует описание методов практического применения системы. При этом мы анализируем те ее элементы, которые обеспечивают успешную реализацию этого инструмента, и рассказываем об опыте ряда компаний, сделавших его использование неотъемлемой частью своих организационных процессов.

По своей сути система Net Promoter должна пронизывать всю компанию. Возможно, эти слова звучат как клише, тем не менее она должна стать

частью «ДНК» организации. Кстати говоря, участие сотрудников во внедрении Net Promoter в значительной мере зависит от их ролей в компании. Не удивительно, что точка зрения рядовых сотрудников и их непосредственных руководителей отличается от мнения топ-менеджеров, однако успешная реализация программы зависит от должностных функций и мнений всех участников процесса. В книге представлен тщательный анализ всех этих ролей и обязанностей.

Она написана для тех, кто заинтересован в улучшении клиентского опыта и повышении уровня лояльности клиентов. Мы убеждены, что каждый сотрудник и каждый менеджер компании способен оказать положительное влияние на клиентов. В этой книге представлено описание различных аспектов разработанной нами операционной модели системы Net Promoter, а также важная информация, которая поможет создать эффективную методику для конкретной компании и избежать при этом возможных ошибок. В целом все главы книги самодостаточны, и, хотя, по нашему мнению, лучше читать их по порядку, изложенный в них материал не всегда выстраивается в строгую сюжетную линию. Оказывается, существует много разных способов реализации Net Promoter, а большинство ее концепций применимы в самых разных областях.

Истории из жизни реальных компаний

Нам выпала счастливая возможность тщательно изучить многие замечательные компании и их системы. Выбирая примеры и кейсы для этой книги, мы преследовали главную цель — подтвердить правильность наших выводов на примере конкретных историй успеха. Кроме того, мы стремились обеспечить разнообразие материала, предложив вашему вниманию истории о больших и маленьких, американских и европейских компаниях, чтобы вы могли выбрать близкие для вас примеры. Не все эти организации имеют мировую известность, но, придерживаясь выбранного курса, они обязательно обретут популярность.

Мы убеждены: в этой книге вы найдете все необходимое для создания успешной системы Net Promoter, а также узнаете проверенные способы реализации этой программы. Применив эти знания на практике, вы получите надежный показатель лояльности клиентов и процедуру количественного анализа динамики перемен. Опираясь на эти данные, вы сможете предпринять необходимые действия, замкнуть обратную связь и привязать лояльность клиентов непосредственно к финансовым результатам. Вы создадите систему, которая объединит всех сотрудников и руководителей компании в стремлении к совершенству, основанному на клиентоориентированности.

Глава 1

ОСНОВЫ И ОПЕРАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ NET PROMOTER

С 2000 года мы активно продвигаем идею о том, что клиентоориентированность — важный элемент системы ценностей нашей компании и что мы должны постоянно помнить об этом.

Джон Томпсон, председатель совета директоров и CEO компании Symantec*

В этой главе представлены основные элементы операционной модели системы Net Promoter, а также определено содержание всей книги. На первый взгляд, это тривиальная задача, но в процессе поиска ответа на вопрос «Что такое Net Promoter?» мы обнаружили, что помимо определения самого индекса единого мнения на этот счет не существует. Глава начинается с краткого описания основных положений, лежащих в основе индекса искренней лояльности, и мы проводим различие между этим показателем и традиционными подходами. В заключение вам будет предложена модель создания системы Net Promoter и формирования клиентоориентированной культуры.

* Symantec — американская компания по разработке программного обеспечения в области информационной безопасности и защиты информации; расположена в Купертино. *Прим. ред.*

Основные элементы системы Net Promoter

Что такое Net Promoter — только показатель или подход к ведению бизнеса? Правильный ответ: и то и другое. Net Promoter — система, которая вышла далеко за рамки расчета индекса искренней лояльности и превратилась в совокупность самых эффективных методов обеспечения положительных финансовых результатов в компаниях, ее применяющих. В этой главе речь идет не только о математических вычислениях, необходимых для расчета этого индекса, но и о том, какие методы работы обеспечивают действенность системы Net Promoter. Применение этого инструмента именно в качестве способа управления отличает успешные системы от тех, что потерпели неудачу. Но прежде чем углубиться в эту тему, давайте рассмотрим суть индекса искренней лояльности.

Net Promoter — самая прогрессивная методика оценки преданности клиентов. Когда кто-то говорит о «лояльности» или «рекомендациях», речь идет о *главном вопросе* из книги Фредерика Райхельда: какова вероятность того, что вы порекомендуете компанию X друзьям или коллегам? Ответ на него весьма эффективно оценивает лояльность клиентов и обеспечение долгосрочного роста компании.

Чтобы рассчитать индекс искренней лояльности (NPS), нужно предложить респондентам оценить вероятность того, что они порекомендуют компанию друзьям и коллегам, по шкале от 0 до 10 баллов, где 10 баллов означает очень высокую вероятность, а 0 баллов — ее полное отсутствие. Расчет NPS сводится к определению разности между процентом тех респондентов, которые поставили 9 и 10 баллов, и тех, которые выбрали от 0 до 6 баллов (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Расчет индекса искренней лояльности

NPS учитывает два ключевых поведенческих показателя: экономику покупателя (ценность клиента) и экономику рекомендаций (потенциальную ценность клиента, обусловленную его отзывами). Первый показатель характеризует выбор потребителя, а второй — влияние этого выбора на других людей. Разность показателей (чистый результат) и есть ключевая метрика. Для того чтобы получить итоговый показатель, необходимо учесть положительное влияние промоутеров (частоту повторных покупок и количество рекомендаций), а также отрицательное влияние детракторов (негативные отзывы и низкую частоту повторных покупок). Это особенно важно в современном взаимозависимом мире, в котором молва распространяется очень быстро, а позитивные и негативные отзывы надолго остаются в интернете и социальных сетях.

Весомое преимущество NPS состоит в том, что этот показатель позволяет определить истинное влияние клиентов, которые способствуют росту компании, с учетом влияния тех потребителей, которые сдерживают его. Принимая во внимание ускорение экономического роста за счет положительной динамики повторных покупок и рекомендаций, а также его сдерживание под влиянием низкой частоты повторных покупок и негативных отзывов, NPS обеспечивает точную оценку лояльности клиентов и ее воздействия на развитие компании.

Повышение индекса искренней лояльности приносит компании выгоду в виде сокращения оттока клиентов и стоимости их обслуживания, повышения ценности клиентов в течение всего срока обслуживания, а также увеличения объема допродаж и перекрестных продаж. Кроме того, NPS отражает реальное влияние информации, передаваемой из уст в уста, поскольку промоутеры положительно отзываются о компании, ее продуктах и услугах, а детракторы высказываются негативно.

Существует мнение, что детракторы не играют никакой роли и что на самом деле они не оказывают негативного влияния на бизнес. Проведение сравнительного анализа NPS и общедоступных финансовых показателей компаний на протяжении трех лет позволило нам сделать однозначный вывод о существовании прямой зависимости между повышением индекса искренней лояльности и скоростью роста доходов компании. При этом более высокий процент детракторов напрямую связан с сокращением темпов роста (рис. 1.2). Эти данные говорят о том, что не только наличие промоутеров, но и отсутствие детракторов оказывает положительное влияние на рост компании.

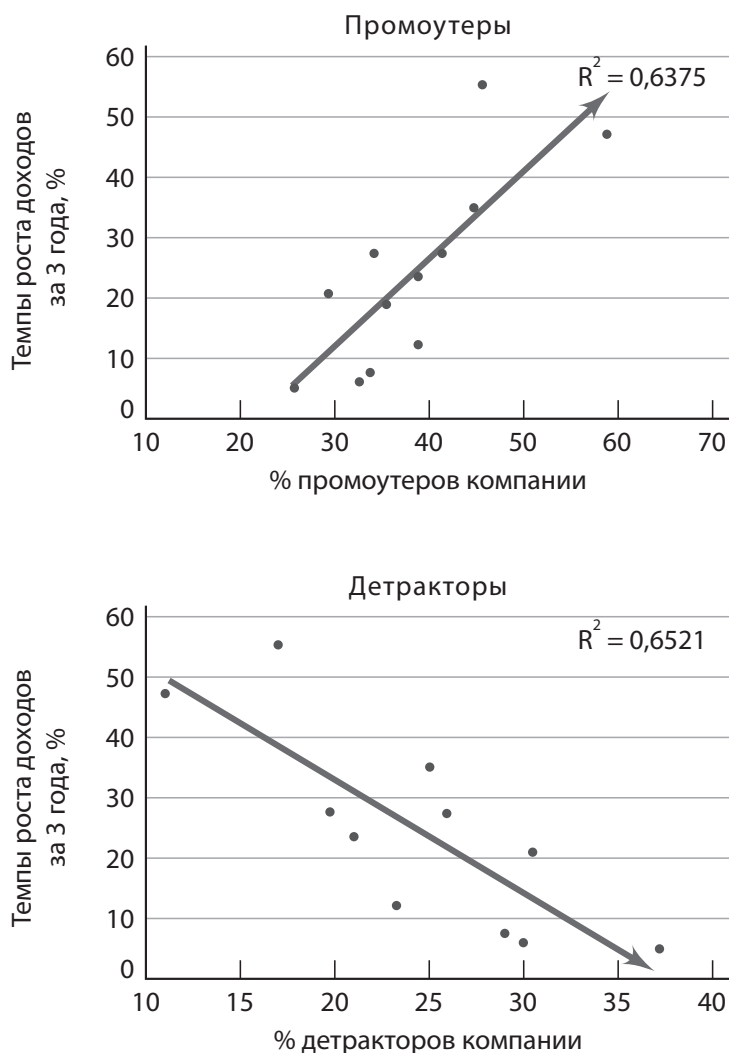


Рис. 1.2. Темпы роста доходов под влиянием промоутеров и детракторов

Источник: данные клиентов компании Satmetrix.

Среднее международное значение NPS за период 2002–2004 гг. (N = 12, n = 80 000); официальные финансовые данные за 2003–2005 гг. или 2004–2006 гг. (в зависимости от того, как определяется финансовый год).

Причины неэффективности традиционных подходов

Эффективная система Net Promoter — это не традиционная программа повышения удовлетворенности клиентов, в которую для удобства включают вопрос о готовности потребителя порекомендовать компанию друзьям или знакомым. До создания Net Promoter программа повышения удовлетворенности клиентов сводилась к составлению отчетов, которым не хватало объективности. И самое важное: такие программы не обеспечивали бизнес-результатов. Прежде чем описывать суть эффективной системы Net Promoter, нужно сравнить ее с прежними подходами. Такое сравнение сводится к разграничению научных маркетинговых исследований и операционных систем.

Операционный подход, а не исследовательский проект

Эффективность методов повышения удовлетворенности клиентов, основанных на исследованиях, оставляет желать лучшего. Данные говорят о том, что обычно в большинстве крупных компаний программы повышения удовлетворенности клиентов не обеспечивают существенного улучшения показателей их деятельности. В годовых отчетах по-прежнему подчеркивается важность клиентов (что подтверждается красивыми фотографиями и восторженными комментариями), однако во время бесед со многими СЕО выясняется, что они не уверены в эффективности мер, направленных на повышение удовлетворенности потребителей или не воспринимают действующие программы всерьез. На проведение опросов и исследований по этой теме расходуются миллиарды долларов в год, но это редко приводит к реальному изменению ситуации в компании. Вспомните хотя бы о своем потребительском опыте. Заполняя анкету, верите ли вы в то, что ваше мнение что-нибудь изменит?

Исследования действительно могут представлять собой большую ценность для компании, но рассматривать инвестиции в повышение лояльности клиентов как исследовательский проект — значит обречь все приложенные усилия на неудачу. К сожалению, мы по-прежнему видим, как составляются стереотипные годовые отчеты о повышении удовлетворенности клиентов, передающиеся затем на рассмотрение недоверчивым топ-менеджерам, которые уделяют им ровно столько времени, сколько требуется, чтобы поставить под сомнение их значимость, после чего отправляют их на полку. Таков обычный итог

реализации программы, ориентированной на потребности исследований, а не бизнеса.

Напротив, операционный подход начинается с выяснения того, какие данные о клиентах и внутренние процессы обеспечат перемены во всей компании и как эффективно использовать эту информацию. В то время как исследовательский подход сфокусирован на составлении глубокомысленного отчета для нескольких топ-менеджеров, операционный — состоит в разработке системы, вовлекающей весь коллектив в процесс улучшения отношений с клиентами. Такая система быстро становится неотъемлемой частью непрерывного процесса управления компанией и деятельностью всех ее сотрудников.

Создание нового исследовательского проекта, в котором просто используется и измеряется NPS, не изменит ваш бизнес, а постановка вопроса о готовности дать рекомендации не совершит чуда. Напротив, использование операционного подхода при разработке системы Net Promoter и применение ее принципов по отношению к каждому отдельному клиенту позволят добиться больших успехов.

Удовлетворенность против лояльности

Следует провести четкое различие между удовлетворенностью и лояльностью. Если говорить коротко, удовлетворенные клиенты все равно могут воспользоваться продуктами и услугами других компаний. Дело в том, что этот показатель имело смысл учитывать в условиях послевоенного промышленного роста в Европе и США, но он не соответствует требованиям современной глобальной гиперконкуренции. Более того, удовлетворенность клиентов — это ложный стандарт, и он часто сводит на нет те результаты, которых руководители компаний могли бы добиться, применяя более высокие образцы в своем бизнесе.

Если по телевизору вы увидите сюжет о компании, заявляющей, что она обеспечивает удовлетворенность клиентов на 90 процентов, о чем вам это скажет? Безусловно, о том, что основной продукт компании соответствует тому, о чем говорится в рекламе. Кроме того, это может указывать на способность организации грамотно и вовремя решать неизбежно возникающие проблемы. Можно даже предположить, что в этой компании телефоны отдела обслуживания не перегружены звонками недовольных клиентов. Но можно ли считать все это основой конкурентного преимущества или движущей силой роста?

Система Net Promoter устанавливает более высокий стандарт, чем обычная удовлетворенность клиентов, — стандарт, достижение которого должно стать задачей всей компании. Такая программа не создает ложного

чувства комфорта, а обеспечивает реальную сфокусированность на факторах роста и источниках конкурентного преимущества.

Компания Dell — крупнейший в мире производитель компьютерной техники, работающий по принципу прямых продаж. В этой организации реализуется глобальная программа управления клиентским опытом, поэтому здесь понимают различие между удовлетворенностью и истинной лояльностью. Дик Хантер, возглавляющий глобальную программу поддержки потребителей, поделился с нами своим опытом.

Меня поразило, что все мы были буквально одержимы удовлетворенностью клиентов, хотя сам я, честно говоря, не считал это правильной целью. Одно дело — добиться того, чтобы покупатель звонил нам по поводу той или иной проблемы. Мы решаем ее, и клиент доволен. Однако совсем другое дело — когда позвонивший покупатель становится гораздо более лояльным по отношению к компании и говорит: «Теперь я буду всегда покупать только продукцию Dell, потому что меня обслужили на самом высоком уровне, и это только часть замечательных впечатлений от взаимодействия с компанией, так что теперь я не могу даже думать о том, чтобы покупать что-то в других местах». Эти два подхода кардинально отличаются друг от друга. Поэтому я пришел к выводу, что мы должны уделять больше внимания лояльности и меньше думать об удовлетворенности клиентов.

Мы не могли не согласиться с этим мнением.

Показатели лояльности на уровне финансовой отчетности

Если вы когда-либо слышали выступления Фредерика Райхельда, то вам известно, что он поставил перед собой цель обеспечить такую же точность индекса искренней лояльности и возможность его проверки, как и в случае применения общепринятых принципов бухгалтерского учета. В большинстве компаний очень серьезно относятся к финансовой отчетности и нанимают независимых аудиторов для проверки точности данных, представленных в отчетах. Искажение показателей может повлечь за собой весьма серьезные правовые последствия, вплоть до тюремного заключения.

Что касается финансовой отчетности, то здесь следует обратить внимание на то, что самая значимая часть хорошего отчета — это предоставляемые руководителям компании качественные данные, на основании которых они с уверенностью могут принимать важные решения. Другими

словами, это информация, лежащая в основе ведения бизнеса. Точно так же система Net Promoter должна генерировать качественные данные о клиентах, обеспечивающие процесс принятия стратегических решений.

А теперь подумайте, как в большинстве компаний анализируют данные об удовлетворенности клиентов, и представьте себе, что этот же метод используется для анализа финансовой информации. В таком случае собрания совета директоров превратились бы в длинные совещания, во время которых сотрудники отдела бухгалтерского учета пытались бы объяснить значение показателей работы компании на языке, понятном только им. Топ-менеджеры выражали бы сомнения в достоверности этих данных. В компании никто не хотел бы предпринимать какие-либо действия, поскольку совет директоров постоянно поднимал бы вопрос, соответствуют ли представленные цифры действительности и насколько реалистичны предложенные сценарии. Руководители отделов заявляли бы, что они и без того видят истинную картину фактического и прогнозируемого дохода, а также что бухгалтерский отдел не должен рассказывать то, что им и без того прекрасно известно. Зачем вообще тратить деньги на получение этих данных?

Такой сценарий несколько абсурден, но ведь именно так происходит с данными о клиентах в случае, если они не соответствуют стандарту, которому должна соответствовать важная информация о бизнесе компании. NPS отличается от традиционных показателей удовлетворенности клиентов тем, что в системе Net Promoter данные о клиентах используются в качестве инструмента общего управления бизнесом, а не только изучения потребителей, а также тем, что эта программа понятна и применима в работе каждого сотрудника компании. Кроме того, акцент на получении большего процента ответов клиентов, исследование всей совокупности клиентов, противодействие попыткам обмануть систему измерения и методическая постановка целей — все это делает систему Net Promoter заслуживающей доверия. Члены совета директоров и менеджеры компании могут использовать данные Net Promoter в процессе принятия решений по поводу дальнейшего развития бизнеса подобно тому, как они пользуются для этого финансовыми показателями.

Плохая прибыль

Концепция плохой прибыли играет решающую роль в программе Net Promoter. Недавно топ-менеджер одной компании попросил нас объяснить, почему термин *плохая прибыль* не считается в мире бизнеса оксюмороном.

С этой проблемой сталкиваются многие организации. Проще всего рассматривать плохую прибыль как прибыль, полученную в ущерб

долгосрочному росту, поскольку она влечет за собой снижение индекса искренней лояльности. Такой подход способствует получению краткосрочной прибыли и сокращению затрат, но негативно сказывается на долгосрочных отношениях с клиентами и долгосрочной прибыли.

В этом вопросе действительно много путаницы, поэтому мы решили привести здесь наше любимое высказывание CEO компании Aggreko* Руперта Соумса, который хорошо понимает разницу между хорошей и плохой прибылью.

Недостаток финансовой отчетности состоит в том, что это запаздывающий, а не опережающий индикатор, причем запаздывание часто бывает достаточно серьезным и приводит к тяжелым последствиям. Менеджеры каждый день сталкиваются с возможностью заработать больше прибыли в краткосрочной перспективе, обеспечивая при этом низкий уровень обслуживания клиентов, ценой их недовольства в долгосрочном плане. Я всегда искал способ примирить непримиримое, чтобы можно было сказать сотрудникам: «Да, вы должны добиваться как можно большей прибыли, но при этом мы хотим оценивать вашу операционную эффективность с точки зрения качества обслуживания клиентов».

Первого числа каждого месяца мы сопоставляем NPS с доходами и затратами, что позволяет нам быстро определить соотношение между финансовыми показателями, операционной эффективностью и достижением качественно нового уровня обслуживания клиентов.

На наш взгляд, борьба с плохой прибылью не означает, что бизнесом следует заниматься из альтруистических побуждений или что любой клиент может решать, какая прибыль должна считаться хорошей или плохой. Точка зрения многих потребителей не всегда соответствует интересам вашей компании. Вы лично можете считать возмутительным, что ваше агентство по связям с общественностью назначает надбавку за срочность, если вы в самый последний момент вносите коррективы в материалы для печати, но это в полной мере отражает затраты агентства и ценность того, что вы получите в итоге. Напротив, в основе плохой прибыли лежит какая-то ловушка — бизнес-процесс, пусть и абсолютно правомерный, но явно направленный на получение краткосрочной сверхприбыли в ущерб клиентам. Подавляющее большинство потребителей воспримет такой подход

* Компания Aggreko основана в 1962 году (штаб-квартира находится в Шотландии) и является мировым лидером в области бесперебойного электроснабжения и основным поставщиком оборудования для контроля температуры. *Прим. ред.*

как плохую прибыль, что может обернуться для компании потерей бизнеса в будущем.

Компании, которые верят в эффективность системы Net Promoter, весьма щепетильно относятся к вопросу плохой прибыли и активно принимают меры по исключению таких методов ведения бизнеса (как было в Aggreko). Во многих случаях причинно-следственный анализ результатов программы Net Promoter позволяет вскрыть глубинные причины плохой прибыли и сделать правильный выбор между настоящими и будущими затратами.

Основные принципы Net Promoter

Эффективная система Net Promoter состоит из нескольких взаимосвязанных элементов. Индекс искренней лояльности действительно очень полезен, тем не менее самая распространенная причина провала системы кроется в неспособности выйти за рамки этого показателя и создать всеобъемлющую операционную модель с NPS в качестве базового элемента. Новизна и эффективность Net Promoter обусловлена использованием операционной модели вместо исследовательской, а также внедрением системы во все сферы деятельности компании. Для того чтобы помочь вам приступить к работе, мы разработали концептуальную схему, охватывающую все элементы успешного применения Net Promoter. Ее описание представлено ниже, а пока давайте начнем с рассмотрения основных концепций.

Что делает систему Net Promoter уникальной? Пять ключевых принципов: методология, философия, действие и ответственность, эмоциональность и связь с финансовыми результатами.

Методология

«Мы используем показатель NPS, чтобы понять, добиваемся ли мы прогресса. Нам нравится этот показатель, он прост и понятен всей нашей команде», — говорит Энрике Салем, операционный директор Symantec. В основе Net Promoter лежит один простой показатель. В свое время возникло много дискуссий об эффективности этого индекса в сравнении со специальной системой показателей, разработанной для конкретной компании. Стоит ли говорить, что организации, экономическое благосостояние которых зависит от показателей, рассчитываемых посредством сложных математических моделей, не восторге от идеи использования одного простого, открытого стандарта, для понимания которого не нужна ученая степень.

Саймон Лайонс из компании Aggreko говорит об этом: «Лучшее, что есть в NPS, — его простота. Каждый следующий уровень сложности, который привносят другие показатели, все больше отдаляет их от применения

менеджерами и сотрудниками, работающими непосредственно с клиентами». Сторонникам подхода «чем сложнее, тем лучше» стоило бы думать не о том, могут ли они разработать инструмент, более эффективно отражающий результаты ведения бизнеса, а о том, могут ли выгоды от его применения превзойти затраты, связанные с его высокой сложностью. На примере большинства реальных кейсов мы пришли к выводу, что ответ на этот вопрос — твердое «нет». Потенциальные выгоды от оценки лояльности по длинному списку сложных вопросов редко бывают значимыми в современном деловом мире. Более того, недостаточная прозрачность процесса расчета такого показателя и трудности с разъяснением его смысла персоналу существенно увеличивают затраты.

Один простой индекс сразу же завоевывает сторонников и располагает к себе скептически настроенных сотрудников и топ-менеджеров, которые при других условиях не стали бы поддерживать такую программу. Это обеспечивает согласованность действий на всех уровнях организационной системы. В компании eBay поначалу с сомнением отнеслись и к самой программе Net Promoter, и к лежащему в ее основе показателю. Вице-президент eBay по маркетингу Кип Найт признал, что, когда впервые услышал о Net Promoter, «был настроен несколько скептически, поскольку индекс искренней лояльности казался слишком простым, чтобы быть эффективным». Однако после внедрения системы в компании Найт отметил: «Программа Net Promoter была сродни религии: чем больше я понимал ее и применял на практике, тем больше в нее верил». Простота оправдывает себя, если вы ставите перед собой цель убедить тысячи разбросанных по всему миру сотрудников компании в том, что они должны следить за этим показателем каждый рабочий день.

И все же между единственным показателем и единственным вопросом существует разница. Далее мы уделим достаточно много времени обсуждению того, как правильно организовать опрос и проанализировать полученную информацию, но уже сейчас хотим официально заявить: у нас нет готового рецепта того, сколько вопросов должно быть в опроснике — один, два или три. Мы вернемся к этому немного позже.

Философия

В программу Net Promoter встроена уникальная и убедительная философия, объединяющая сотрудников компании на всех уровнях организационной системы, во всех функциональных подразделениях. В основе этой философии лежит так называемое золотое правило нравственности. Золотое правило, или этика взаимоотношений, — основополагающий принцип, который гласит, что с другими следует обращаться так, как хочешь,

чтобы обращались с тобой, — примерно так этот принцип формулируется в философии и религиозных учениях* на протяжении всей истории человечества. В частности, Пифагор предложил такую формулировку: «Поступай с соседями так, как хочешь, чтобы они поступали с тобой».

Золотое правило и *хорошая прибыль* — две составляющие базового подхода к ведению бизнеса, который продемонстрировал свою пригодность для самых разных компаний из самых разных уголков света. Это конструктивный и понятный подход к бизнесу, поскольку в восприятии большинства людей он сводится к тому, что соответствует их пониманию правильности происходящего. Рассказывая людям о системе Net Promoter, мы чаще всего слышим такой комментарий: «Точно, это правда!» Тот факт, что идея кажется правильной и соответствует представлениям большинства людей об окружающем мире, не всегда означает, что она автоматически обязательно приживется. Тем не менее гораздо легче реализовать программу, которая естественным образом согласуется с культурой и ценностями компании и ее сотрудников.

В Orange Business Services** строго следуют золотому правилу. Даже когда компания столкнулась с сильным давлением со стороны конкурентов, там все равно твердо придерживались принципа *хорошей прибыли*, пытаясь увеличить объем доходов. Вице-президент по маркетингу, бренду и внешним коммуникациям Orange Business Services Аксель Хентдженс отмечает:

Из-за растущего давления на норму прибыли компания переживала трудные времена. Все сотрудники считали обеспечение высокого качества обслуживания клиентов и их положительного восприятия нашей компании хорошим способом восстановить доверие к нам. Если мы много делаем для покупателей, это не может не принести плоды и обязательно приведет к увеличению объема доходов и прибыли. В итоге мы энергично взялись за реализацию программы и благодаря этому достигли всех целей одновременно: повысили лояльность клиентов, ускорили темпы роста доходов и сделали Orange образцовым мировым брендом в сфере предоставления услуг транснациональным корпорациям.

Действие и ответственность

Суть программы Net Promoter состоит не в том, чтобы один раз в год представить данные о клиентах на рассмотрение нескольких топ-менеджеров

* В действительности это цитата из Библии: «Итак, во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними, ибо в этом закон и пророки» (Мф. 7:12). *Прим. ред.*

** Французская телекоммуникационная компания со штаб-квартирой в Париже. *Прим. ред.*

и попытаться убедить их предпринять какие-то действия на основании этой информации. Net Promoter стимулирует тысячи сотрудников на всех уровнях организации постоянно работать над улучшением взаимодействия с клиентами.

Для успешной реализации программы Net Promoter недостаточно только получать сводные данные о потребителях, хотя обычные программы лояльности считают своей конечной целью выполнение именно этой задачи. Эффективная система заключается, скорее, в том, чтобы во всей компании на протяжении рабочего дня многократно и сфокусированно предпринимались действия, направленные на получение оптимальных результатов. Процесс замыкания обратной связи, при котором на основании откликов клиентов принимаются нужные меры, а информация об этом доводится до сведения потребителя, — основной элемент системы Net Promoter, и его необходимо привести в соответствие с потребностями компании. Это означает, что сотрудники должны получать данные, применять свои навыки анализа причин и следствий, чтобы понять смысл этих данных и делать все возможное для решения проблемы клиента. Хотя этот процесс иногда сводится всего лишь к тщательно продуманному телефонному разговору с клиентом, для достижения максимального эффекта многие компании пытаются найти более подходящий способ интегрирования необходимых действий в существующие процессы.

В компании Experian*, лидере в области информационных услуг, хорошо знают, какую роль играет использование релевантной информации в качестве неотъемлемой части бизнес-процессов. Лора Десото, старший вице-президент по стратегическим инициативам подразделения Credit Services Decision Analytics компании Experian, а также Джулия Феджел, старший менеджер по управлению клиентским опытом, поделились с нами своими соображениями по этому поводу. Вот что говорит Лора Десото:

Ключевой фактор успеха — распространение отзывов клиентов и данных об их лояльности среди всех сотрудников компании таким образом, чтобы это отражалось на их повседневном рабочем процессе. Поначалу нам было трудно добиться этого: мы рассылали многочисленные письма и электронные таблицы, но не получали нужных результатов. Однако мы воспринимали это как процесс обучения и в результате добились больших успехов, особенно в подразделении продаж. Мы спрашиваем сотрудников отдела продаж: «Как

* Компания предоставляет информационные услуги в сорока странах, в ней работают 17 тысяч человек; штаб-квартира располагается в Дублине. *Прим. ред.*

лучше всего подать информацию о лояльности клиентов таким образом, чтобы она была доступна для понимания и имела практическую ценность?»

Действия, которые необходимо предпринимать в рамках такого процесса замыкания обратной связи, должны быть неразрывно связаны с ответственностью каждого сотрудника за опыт взаимодействия клиента с компанией. После того как индекс искренней лояльности подробно разъяснен сотрудникам, а данные о нем доступны и распространены по всей организации, необходимо сделать систему Net Promoter неотъемлемой частью повседневной работы персонала, чтобы каждый работник нес ответственность за то, как его действия сказываются на NPS.

Программа Net Promoter подразумевает использование межфункционального решения проблем как основного элемента работы. Над многими сложностями, обнаруженными при анализе основных причин, работают группы представителей разных функциональных подразделений компании; их всех объединяет общее понимание желаемого результата — создание промоутеров и сведение к минимуму количества детракторов.

В датской компании LEGO, мировом производителе игрушек, отлично понимают суть этой идеи. Вице-президент LEGO по управлению клиентским опытом Конни Калчер рассказывает:

Мы используем NPS во всех подразделениях, имеющих прямой контакт с потребителями. Каждый месяц сотрудники имеют возможность ознакомиться с индексом, комментариями к нему, а также перечнем действий, которые позволят им улучшить клиентский опыт. Мы анализируем каждую точку контакта, чтобы еще глубже проникнуть в суть тех проблем, по поводу которых клиенты выражают недовольство. Работа каждого из нас оценивается по индексу искренней лояльности как по одному из ключевых показателей эффективности, поэтому все мы придерживаемся конструктивного взаимодействия друг с другом, нацеленного на повышение этого показателя, достижение общих целей и обеспечение наилучшего клиентского опыта взаимодействия с компанией LEGO.

CEO LEGO принял решение взять на вооружение NPS и внедрить в компании систему Net Promoter, поставив премии сотрудников в зависимость от ключевого показателя эффективности NPS, чтобы обеспечить сконцентрированность и ответственность на всех уровнях организационной структуры компании. Каждый месяц руководители анализируют показатели NPS по всем ключевым пунктам взаимодействия компании с клиентами,

известным как точки контакта. Точки контакта — это те ключевые взаимодействия потребителей с компанией, в ходе которых формируется их клиентский опыт и общее впечатление о компании. Представители разных подразделений каждый месяц обсуждают, что именно следует предпринять, чтобы улучшить клиентский опыт и повысить эффективность работы организации. Ежемесячный информационный бюллетень содержит данные об индексе искренней лояльности, а также о том, какие проблемы в этой области возникли в компании и что нужно сделать для их разрешения. Кстати, не так давно LEGO добилась самых высоких темпов роста за всю свою историю и увеличивает долю на рынке в условиях жесткой конкуренции. Мы убеждены: система Net Promoter стала одним из кирпичиков при построении успеха LEGO!

Эмоциональность

Система Net Promoter популярна еще и потому, что она естественным образом апеллирует к эмоциям. Даже сам факт, что у компании есть промоутеры (люди, которые думают о нас хорошо) и детракторы (люди, которые думают о нас плохо), воздействует на наши чувства. Клиенты относятся к большинству компаний эмоционально, поэтому сотрудники тоже не должны относиться к ним как к неодушевленным предметам. Программа Net Promoter выражает отношение клиента в категориях, понятных сотрудникам, решающим возникающие проблемы. Многие компании, сфокусированные исключительно на контроле процессов или методиках типа «шести сигм»*, рискуют упустить из виду то, что им необходимо отслеживать не только основные причины проблем в процессах, но и поведенческие факторы.

Сам термин *детракторы* вызывает неприятные чувства: никто не хочет иметь недовольных клиентов, которые активно высказывают свою неприязнь. Промоутеры, которые относятся к числу восторженных поклонников, нравятся всем. Топ-менеджер одной из авиакомпаний признался нам однажды, что программа Net Promoter обладает такой притягательной силой потому, что все, от руководителя высшего уровня до оператора по обработке багажа, понимают, что такое *промоутер* и что такое *детрактор*. Такое широкое понимание и расположенность к Net Promoter — это и есть главный фактор, отличающий эту систему от традиционных программ повышения удовлетворенности и лояльности клиентов.

* Методика настройки бизнес-процессов, разработанная, по разным данным, в корпорации General Electric или Motorola и применяемая в целях минимизации вероятности возникновения дефектов в операционной деятельности. Прим. ред.

Лори Шульц, старший вице-президент компании Sage Software и главный менеджер подразделения Sage Accpac and Simply Accounting, полностью согласна с этой точкой зрения:

Один раз в квартал мы проводим общее собрание персонала, на котором обсуждаем систему Net Promoter. Сотрудники требуют признания их участия в этой программе, поскольку это стало символом статуса. Можете ли вы назвать мне хоть одну другую организацию, в которой сотрудники стремились бы общаться с detractorами? А для наших команд это стало знаком отличия. Нам как руководителям компании необходимо сделать так, чтобы сотрудники воспринимали эту работу как одно из важнейших направлений.

Связь с финансовыми результатами

«Экономические выгоды, получаемые от промоутеров, очевидны. ...Концепция Net Promoter служит мощным инструментом обеспечения сфокусированности корпоративной культуры», — говорит Ларри Хайетт, вице-президент по розничным продажам и управлению клиентским опытом компании TD Canada Trust (TDCT)*. TDCT оценивает финансовую связь между NPS и десятью миллионами клиентов, с которыми она имеет дело, и эта компания не единственная в своем роде. По данным анализа организаций, предоставляющих услуги корпоративным клиентам, успешное внедрение программы Net Promoter позволило им увеличить рост доходов в среднем на 23 процента. Мы получили этот результат, собрав данные об индексе искренней лояльности более чем в десяти компаниях такого типа с 2002 по 2004 год и сравнив их с финансовыми показателями с 2003 по 2005 год. Разница между этими периодами в один год объясняется тем, что между изменением значения NPS и влиянием этого изменения на итоговые показатели деятельности проходит какое-то время. Это исследование показывает, что в случае увеличения NPS то же самое происходит и с доходами, а значит, NPS можно рассматривать как опережающий индикатор роста доходов.

Анализ на уровне отрасли позволяет получить интересные данные, подтверждающие предположение о связи между NPS и ростом доходов, но важно именно то, какая ситуация сложилась в конкретной компании. Следовательно, успех системы Net Promoter объясняется еще и тем, что она демонстрирует связь с финансовыми показателями на уровне отдельных компаний. Вместе с тем экономику системы Net Promoter можно поднять на более высокий уровень. Эффективная программа предусматривает

* Частный бизнес, специализирующийся на банковской деятельности. *Прим. ред.*

тщательно продуманную сегментацию клиентов, на основании которой в организации разрабатывают стратегию создания промоутеров, исключения детракторов и, возможно, перевода нейтралов в категорию промоутеров. Такая стратегия используется применительно ко всем направлениям бизнеса или отдельным сегментам потребителей, привязывая NPS к рентабельности, росту и другим индикаторам экономической эффективности работы организации, таким, например, как отток клиентов.

Топ-менеджеры стремятся сделать анализ экономической эффективности краеугольным камнем своего бизнеса. CEO компании Virgin Media* Нил Беркетт говорит:

Я всегда верил в основополагающие принципы системы. Сейчас мы занимаемся привязкой Net Promoter непосредственно к такому показателю, как отток клиентов. Мы планируем отразить в своем бюджете прямую связь между повышением индекса искренней лояльности и оттоком клиентов по месяцам и кварталам. Мы включим в сбалансированную систему показателей как NPS, так и ряд других финансовых индикаторов, на которых скажется отток клиентов, тем самым обеспечив прямую связь между этими показателями.

(В главе 2 представлен подход к созданию такой привязки.)

Итак, мы завершили описание пяти ключевых принципов, делающих систему Net Promoter уникальной. Теперь давайте перейдем к более детальному рассмотрению операционной модели Net Promoter.

Операционная модель системы Net Promoter

Одно дело — определить все привлекательные характеристики успешной системы Net Promoter, и совсем другое — разработать такую программу. Наша цель состоит в том, чтобы предоставить в распоряжение практикующих специалистов операционную модель, которая позволила бы им приступить к реализации программы Net Promoter с большой уверенностью в успехе. В этом разделе приведено краткое описание основных элементов этой операционной модели, которые будут рассматриваться подробнее в остальной части книги.

Сама концепция системы Net Promoter довольно проста, но сделать так, чтобы она работала, не так уж легко. Одна из основных причин провала программы заключается в упрощенном подходе руководства к ее

* Британская телекоммуникационная компания. Прим. ред.

внедрению. Во многих компаниях уверены, что реализация Net Promoter не вызовет проблем, ведь система проста и понятна, но при этом забывают, что любые инициативы по бизнес-трансформации требуют значительных сил и средств.

Мы не утверждаем, что для реализации программы Net Promoter понадобится приложить больше усилий, чем при проведении любой другой корпоративной инициативы, ориентированной на получение оптимального результата. Тем не менее со стороны многомиллиардной организации было бы слишком оптимистично считать, что можно выделить на тот или иной крупный проект небольшой бюджет и немногочисленный персонал и рассчитывать, что это обеспечит превосходные результаты. Мы не пытаемся удержать вас от создания программы, но хотим убедить вас в том, что не следует делать это при отсутствии подходящей инфраструктуры. Мы уверены, что тщательно разработанная система Net Promoter обеспечит более высокую отдачу на каждый вложенный доллар, чем большинство других инвестиций, делаемых компаниями.

Операционная модель Net Promoter организована в определенном порядке. Она включает ряд самых важных компонентов системы, подробное описание которых представлено в разных главах книги вместе с конкретными примерами успешной реализации программы. Однако, как будет показано в главе 4, развитие программы Net Promoter не всегда протекает линейно. Оно содержит циклические фрагменты, требующие повторных действий, а не непрерывного движения вперед по прямой.

На рисунке 1.3 показаны шесть элементов операционной модели Net Promoter. Первый важный элемент, лежащий в основе программы, — это создание клиентоориентированной корпоративной культуры, или «ДНК» компании. Далее следует тщательно продуманный план — «дорожная карта», обеспечивающая непрерывное развитие системы. Формирование достоверных данных — краеугольный камень индекса искренней лояльности и основа для принятия стратегических бизнес-решений. Для того чтобы повысить значение NPS, необходимо определить основные причины появления промоутеров и детракторов, а также факторы лояльности. Действия и ответственность на всех уровнях организационной системы покажут клиентам, что их мнение имеет значение для компании, и позволят осуществить необходимые операционные и структурные изменения. Все эти элементы системы Net Promoter будут стимулировать процесс инноваций и трансформации в таких областях деятельности компании, как выпуск продукта, вовлечение сотрудников, совершенствование бизнес-процессов, улучшение качества обслуживания клиентов и других. Включение всех шести элементов модели в систему Net Promoter обеспечит успешную реализацию этой программы.



Рис. 1.3. Операционная модель системы Net Promoter

Элемент 1: создание клиентоориентированной «ДНК»

Программу преобразования компании нельзя начинать без создания благоприятных условий для ее реализации. Мы выделили два ключевых фактора, от которых зависит формирование клиентоориентированной «ДНК» системы Net Promoter: поддержка со стороны руководства и согласованность действий на всех уровнях организационной структуры компании.

Поддержка со стороны руководства — залог успеха системы Net Promoter. Как мы увидим в главе 3, без надлежащей поддержки высших руководителей компании успешная реализация программы невозможна. Тем не менее во многих компаниях пытаются внедрять Net Promoter, не заручившись должной поддержкой руководства. По информации сообщества сторонников системы Net Promoter, такие попытки предпринимают более трети компаний. Однако без содействия топ-менеджеров программе может не хватить средств, человеческих ресурсов и фокуса на клиентах для осуществления серьезных перемен. Судя по нашему опыту, в таких случаях система Net Promoter становится всего лишь одним из вариантов классического исследовательского проекта, а полученных результатов оказывается недостаточно, чтобы кардинально изменить ситуацию в организации.

Помимо поддержки руководства нужно также обеспечить согласованность действий в рамках системы Net Promoter на всех уровнях

организационной структуры компании. Это относится к таким аспектам деятельности, как система мотивации и компенсаций, корпоративная культура и внутренние коммуникации (эта тема подробнее рассматривается в главе 3). Мы убеждены, что ориентированность на клиента должна лежать в основе деятельности компании и оказывать влияние на все принимаемые в ней решения. Внедрение системы управления программой Net Promoter позволяет создать в организации такую среду, в которой все сотрудники знают свои роли и обязанности, а повышение лояльности клиентов неизменно находится в центре внимания всей компании.

Элемент 2: разработка «дорожной карты»

Удивительно, как много компаний приступают к реализации программы Net Promoter, не имея в распоряжении плана развития системы. Еще чаще компании используют план, составленный без полного понимания основных элементов операционной модели системы Net Promoter.

В главе 4 рассматриваются разные подходы к созданию «дорожной карты» программы с учетом того, что ее развитие зависит от потребностей конкретных компаний. Net Promoter не должна оставаться неизменной, в противном случае она исчерпает себя и перестанет работать. Эффективная система постоянно обновляется по мере развития отношений с клиентами, которое происходит в ходе постоянных улучшений с учетом опыта реализации программы. В долгосрочной перспективе Net Promoter может приобретать как эволюционный, так и революционный характер в зависимости от состояния корпоративной среды.

Экономика системы Net Promoter — это важный элемент операционной модели, и его необходимо включить в процесс планирования. Глава 2 посвящена анализу экономических аспектов и стратегии сегментации клиентов по Net Promoter. При этом необходимо как минимум понимать ценность промоутеров и детракторов как важнейшего фактора принятия решений, от которых зависит развитие вашего бизнеса в ближайшие месяцы и годы.

При планировании следует учесть те точки контакта с клиентами, которые имеют большое значение для формирования положительного опыта взаимодействия клиентов с компанией. Мы не утверждаем, что все они в равной степени важны или что их влияние нужно оценивать без промедления. Тем не менее целесообразно разобраться в том, как разные точки контакта воздействуют на клиентский опыт в целом, какие из них оказывают наибольшее влияние на лояльность, а также в каком порядке с ними необходимо работать. Очень важно не допустить, чтобы сбор и анализ данных проводились на основании представлений компании, а не получались от клиента. Более подробное описание всех этих методов приведено в главах 4 и 5.

Элемент 3: формирование достоверных данных

Многие программы терпят неудачу из-за низкого качества данных. Качественная информация служит залогом успеха системы Net Promoter, источником ее жизненной силы. Немало компаний начинают реализацию программы, скорее, со скудных, а не полноценных данных. Информацию можно считать заслуживающей доверия, если способ ее получения гарантирует, что она дает точное и подлинное представление о клиентах, их субъективных оценках и поведении. В противном случае данные только создают ложное чувство компетентности.

Даже выбор показателей может оказаться довольно сложной задачей. При наличии большого количества точек контакта индекс искренней лояльности может и не быть самым подходящим индикатором для всех ситуаций. В таком случае понадобится использование других показателей. Как согласовать их все, объединив в единую систему?

Для получения достоверных данных нужно определить целевой сегмент клиентов. Казалось бы, это очевидно, но далеко не все компании понимают, какие клиенты относятся к их целевому сегменту. Мы называем это *сбором обратной связи от значимых клиентов*. И наконец, необходимо принять решение, когда следует задавать вопрос о вероятности рекомендаций: в точке контакта, непосредственно после взаимодействия или в процессе использования услуг независимо от конкретного факта взаимодействия. (В главе 5 этот вопрос рассматривается подробнее.) Добившись получения достоверных данных, можно приступить к постановке реальных целей по усовершенствованию бизнес-процессов компании и извлечению выгод из этого процесса. Постановка целей — это отчасти наука, отчасти искусство. Глава 8 посвящена анализу тонкостей этого процесса.

Элемент 4: определение основных причин

Анализ данных для определения основных причин поведения клиентов — один из важнейших элементов операционной модели Net Promoter. В главе 6 представлено описание нескольких полезных методов, в том числе индуктивный анализ (на основе регрессии), а также описательный (на основе анкетирования клиентов).

Во многих компаниях считают, что им хорошо известны факторы, определяющие поведение потребителей, но в некоторых случаях разбор основных причин обнаруживает совершенно другие факторы лояльности. Использование сочетания разных инструментов анализа для определения основных причин лояльности позволяет сотрудникам организации работать с реальными факторами, важными для клиентов. Чтение стенограмм бесед

с потребителями после проведения опроса позволяет понять суть происходящего и мотивирует сотрудников действовать, особенно если высказывания носят ярко выраженный позитивный или негативный характер. Правильное сочетание количественного анализа и анализа комментариев повышает вероятность принятия оптимальных клиентоориентированных решений.

Элемент 5: побуждение к действию и ответственность

Качественные данные и правильный анализ — необходимые условия успешной реализации программы Net Promoter. Но они бесполезны, если вы не предпринимаете конкретных действий. Работа с индексом искренней лояльности не должна быть похожей на просмотр матчей по телевизору, она скорее подобна виду спорта, требующему активного участия. Основная особенность системы заключается в том, что она предоставляет в распоряжение сотрудников понятную и своевременную информацию, на основе которой они могут предпринимать те или иные действия. Эту точку зрения разделяет вице-президент компании Symantec по качеству обслуживания клиентов Эшлинг Хассел.

Дело не в самом индексе, а в тех действиях, которые предпринимаются в связи с ним. Индекс — это просто показатель. Мы пытаемся изменить поведение сотрудников, сфокусировав их внимание на лояльности клиентов... Коммуникация с персоналом, касающаяся клиентоориентированности, должна подчиняться определенному ритму. Мы говорим сотрудникам, что не только CEO несет ответственность за обеспечение лояльности клиентов, — это задача каждого, кто работает в компании.

Для достижения этой цели необходимо сделать так, чтобы данные обрели смысл в контексте деятельности, выполняемой человеком, и соответствовали его рабочим процессам и стимулам. В компании должно быть налажено распределение обязанностей, в котором четко определяется ответственность каждого сотрудника за выполнение тех или иных действий и изменение индекса искренней лояльности. Как показывает опыт, такая система должна функционировать в масштабах всей компании, а не находиться под контролем централизованной функции. Процесс должен представлять собой замкнутый цикл, в котором осмысливаются полученные данные, анализируются причины и выполняются нужные действия, что в итоге приводит к улучшению клиентского опыта. Эти вопросы подробно рассматриваются в главе 7.

Элемент 6: инновации и трансформация

Цель программы Net Promoter — трансформация деятельности компании как в рамках корпоративной культуры, так и на рынке. Организации, добившиеся больших успехов в применении системы Net Promoter, разрабатывают новые и совершенствуют существующие продукты с помощью итерационного процесса работы с обратной связью клиентов и внесения необходимых изменений. Они используют самые современные техники, такие как сегментация клиентов в соответствии с программой Net Promoter, обратная связь с сообществами потребителей и анализ основных причин в целях стратегического планирования, определения общих принципов выхода на рынок, построения продуктовой стратегии и совместного с потребителем создания новых продуктов, услуг и бизнес-процессов.

Преимущество эффективной системы Net Promoter заключается в том, что она обеспечивает принятие правильных стратегических решений и стимулирует процесс инноваций, что в итоге приводит к укреплению позиций компании на рынке. Именно на этом этапе выгоды от успешной реализации программы Net Promoter превращаются в конкурентное преимущество компании. В главе 9 представлены примеры из практики организаций, которые применили передовые методы Net Promoter в процессе ведения бизнеса и добились лидерства в NPS.

Все элементы вместе: внедрение операционной модели

Операционная модель — это результат серьезной работы по изучению факторов, от которых зависит успех или провал внедрения программы Net Promoter. Одни компании находятся на начальном этапе ее применения, тогда как в других она полностью сформирована и работает с использованием самых современных методов. Организации, превосходящие конкурентов, демонстрируют наивысшие показатели по большинству элементов этой операционной модели. Однако мы не утверждаем, что успешная реализация программы возможна только при наличии всех этих факторов. В действительности лишь немногим компаниям удастся добиться превосходных результатов по всем элементам операционной модели. Для того чтобы избежать возможных ошибок, нужно изучить опыт других организаций, проанализировать, что сработало в их ситуации, а что нет. Мы надеемся, что вы сможете провести параллели со своей отраслью, продуктом, корпоративной культурой, операционной деятельностью и организационной структурой и использовать новые методы в рамках своей программы Net Promoter.

Глава 2

СЕГМЕНТАЦИЯ КЛИЕНТОВ И ЭКОНОМИКА ЛОЯЛЬНОСТИ

Компания Dell отказалась от чрезмерной сфокусированности на затратах и вернулась к своим корням — фокусу на клиентах. Для того чтобы совершить этот переход, понадобилось развенчать миф о том, что хороший клиентский опыт требует больших затрат.

Лора Босуорт, руководитель общей стратегии компании Dell по управлению клиентским опытом

Поистине лояльные клиенты не просто высоко ценят вашу компанию, они демонстрируют свою преданность так, что это делает их чрезвычайно ценным активом вашего бизнеса. По данным исследования, проведенного Satmetrix совместно с Фредериком Райхельдом и Bain & Company*, определенные аспекты поведения лояльных клиентов стимулируют рост компании. Как говорится в книге Райхельда, есть четыре основных аспекта поведения клиентов, которые связаны с ростом и прибыльностью компании.

1. **Повторные покупки.** Лояльные клиенты продолжают покупать у вас продукты и услуги не потому, что им приходится это делать или им кажется, что у них нет другого выхода, а потому, что их опыт вызвал у них желание поддержать ваш бизнес.

* Американская компания по управленческому консультированию со штаб-квартирой в Бостоне.
Прим. ред.

2. **Увеличение объема покупок.** Общий объем расходов лояльных клиентов у многих компаний продолжает со временем увеличиваться, так же как и доля расходов покупателя, которая приходится на продукцию компании в сравнении с долей затрат на продукты конкурентов. Благодаря преданности потребителя компания имеет возможность увеличивать суммы покупок и объем перекрестных продаж продуктов и услуг.
3. **Рекомендации.** Лояльные клиенты охотно рекомендуют компанию друзьям и знакомым. Реклама из уст в уста обеспечивает сильное конкурентное преимущество, поскольку стимулирует рост бизнеса, одновременно сокращая расходы на привлечение новых потребителей.
4. **Обратная связь.** Лояльные клиенты проводят с вами больше времени, обеспечивая ценную обратную связь и давая возможность лучше понять их мысли и идеи по поводу совершенствования вашей работы. Они делают это не только ради того, чтобы извлечь личную выгоду, но и потому, что желают вашей компании процветания.

Совокупность всех этих аспектов поведения клиентов способствует финансовому росту компании за счет таких факторов, как рост доходов, ослабление ценового давления, приток новых потребителей, сокращение затрат на привлечение и обслуживание клиентов, а также определение возможностей для развития бизнеса. NPS как индикатор поведения, которое приводит к получению таких результатов, становится мощным инструментом прогнозирования роста.

В этой главе представлен анализ экономических факторов, лежащих в основе системы Net Promoter. Здесь рассматривается, как правильная сегментация позволяет максимально повысить лояльность клиентов и прибыль компании. Каким образом сосредоточение внимания на определенных сегментах клиентов может увеличить объем продаж? Мы инстинктивно понимаем, что промоутеры представляют собой большую ценность для компании, но в какой именно сумме она выражается? В этой главе приведены примеры, иллюстрирующие ценность перевода всего одного процента клиентов в сегмент промоутеров. Здесь идет речь и о важности рекомендаций, передаваемых из уст в уста. Вы можете использовать эти финансовые расчеты, чтобы определить ценность промоутеров, нейтралов и детракторов при построении бизнес-кейса системы Net Promoter, позволяющего оценить ее пользу количественно и заручиться необходимой поддержкой и бюджетом.

В поисках доверия клиентов

Знание того, кто ваш клиент, помогает поддерживать рост компании. Понимание нужд и мотивации потребителей позволяет принимать более продуманные, клиентоориентированные бизнес-решения, а также формировать уникальный клиентский опыт, стимулируя поведение, способствующее прибыльному росту. Например, широко известные потребительские компании, такие как Amazon.com и Tivo, стимулируют покупки с помощью определения покупательских привычек и выдачи рекомендаций на основании пожеланий клиента. Отели-казино используют поведенческие данные, полученные в процессе считывания карт, для определения ценных клиентов и обеспечения дифференцированного подхода к ним во всех ключевых точках контакта.

В каждом из этих случаев важную роль играет тщательная сегментация. Она позволяет как объединять клиентов в группы, так и дифференцировать их на основании характеристик, поведения, установок и потребностей на протяжении всего срока обслуживания. Глубокое понимание клиентских сегментов, в том числе того, что делает их уникальными, к чему они стремятся и какие чувства испытывают к вашей компании, — необходимое условие удержания потребителя, а также влияния на его покупательские привычки и готовность рекомендовать вашу компанию друзьям и знакомым.

Сегментация для достижения оптимальных результатов

Наиболее конкурентоспособные компании применяют определенный подход к сегментации клиентов, однако во многих случаях она ретроспективна. Информация о характеристиках клиентов (например, демографических), различных аспектах их поведения (таких как реакция на рекламные кампании и покупательские привычки) или бизнес-аспектах (продуктовый ассортимент и регионы продаж) собирается, как правило, в рамках системы управления взаимоотношениями с клиентами (customer relationship management, CRM). В контексте программы лояльности сегментация клиентов должна выполняться в упреждающем режиме как инструмент сбора и систематизации ценной информации о конкретных потребительских группах в целях формирования доверительных отношений с клиентами. Например, использование NPS для того, чтобы узнать, к какому сегменту относятся наиболее лояльные и выгодные клиенты, позволяет определить ориентиры для расстановки приоритетов и сосредоточения ограниченных ресурсов на удовлетворении

потребностей именно этого сегмента. В долгосрочной перспективе такой подход позволяет предлагать разным сегментам клиентов дифференцированные продукты и услуги, представляющие для них особую ценность. Мы точно знаем, что клиенты, которые чувствуют, что вы хотите понять их потребности и создать для них исключительную ценность, станут более лояльными к вашей компании.

Универсального подхода к сегментации не существует. Как вы увидите в главе 5, мы рекомендуем выбирать целевой сегмент наиболее подходящим для вашей компании способом — учитывая специфику рынка, принятый в компании подход к сегментации и стратегическую ценность различных типов клиентов. Стратегия сегментации клиентов на потребительском рынке (business-to-consumer, B2C) существенно отличается от стратегии на корпоративном рынке (business-to-business, B2B). В среде B2C сегментация сфокусирована, как правило, на поведении потребителя (регулярность и частота покупок), а также на демографических характеристиках. Стратегически важными считаются клиенты, покупающие больше и чаще.

B2B-компании, работающие с крупными корпоративными заказчиками, сталкиваются с дополнительными сложностями при сегментации, поскольку каждого клиента представляют разные люди, которые выполняют в компании разные функции и могут иметь разные потребности. В данном случае сегментация может быть основана на характеристиках корпоративного клиента, таких как размер организации, тип, регион или структурное подразделение, а также на характеристиках отдельных представителей этого потребителя, таких как должность или влияние на закупки. Рассмотрим в качестве примера типичный сценарий продаж технологической продукции в сфере B2B. Сложные сделки могут заключаться с участием разных людей (таких как директор по информационным технологиям, технические специалисты, менеджеры по реализации проекта и конечные пользователи), обладающих разным влиянием и полномочиями по принятию решений. Эффективная стратегия сегментации клиентов в контексте такого бизнеса должна учитывать комплексно потребности и опыт тех, кто принимает решения, имеет влияние, а также конечных пользователей продукта.

Сегментация по принципам LEGO: «кирпичик за кирпичиком»

Клиент компании, работающей в сфере B2C, может выполнять разные функции, в том числе принимать решения, оказывать влияние на их принятие и быть конечным пользователем. Другими словами, процесс сегментации

таких потребителей тоже может оказаться достаточно сложным, учитывая то, что клиентский опыт носит в данном случае многогранный и многоплановый характер. В LEGO понимают, насколько сложным может быть процесс сегментации. Вице-президент компании по управлению клиентским опытом Конни Калчер помогала строить модель сегментации «кирпичиком за кирпичиком».

На основании оценки опыта взаимодействия клиентов с организацией в точках контакта и анализа NPS по сегментам, точкам контакта и рынкам в LEGO была разработана трехмерная модель сегментации. На базовом уровне потребители разделены на четыре группы: родители, дети, взрослые поклонники LEGO и учителя. Далее эти сегменты делятся по каналу продаж: прямые поставки, клуб, интернет-магазин, розничный магазин и школа. И наконец, каждая из этих групп делится по географическому признаку: США, Германия, Великобритания и другие страны (рис. 2.1).

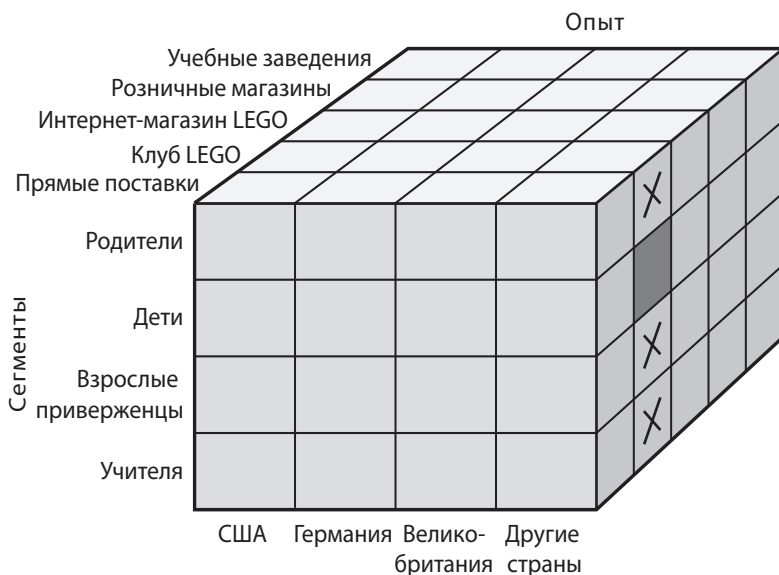


Рис. 2.1. Модель сегментации клиентов компании LEGO

Примечание: не в каждой ячейке показатели должны быть. Например, сегмент «Клуб LEGO» имеет отношение только к детям, что показано заштрихованным квадратом.

«Сегментация клиентов — важный аспект бизнес-стратегии LEGO и нашего понимания потребителей», — говорит Конни Калчер.

Мы придерживаемся разных подходов к сегментации клиентов. У нас есть верхнеуровневая и детальная сегментации. На верхнем уровне мы выделяем такие сегменты, как дети, взрослые поклонники, родители и учителя. Дети — наша основная целевая группа, но внутри нее мы тоже выделяем отдельные сегменты, например по возрасту. Мальчики от пяти до девяти лет — это ключевой сегмент, на который мы ориентируемся при разработке новых продуктов. И в этой возрастной группе выделяются разные модели поведения и «потребностные состояния», связанные с игрой.

Некоторые дети более склонны к ролевым играм, поэтому мы придумываем для них такие темы, как City или LEGO Space. Другие более ориентированы на активные действия, поэтому компания разработала для них серию конструкторов LEGO BIONICLE. Есть и дети, которые любят что-то строить; для них компания разработала серии LEGO Creator и LEGO Technic.

Бизнес LEGO интересен с точки зрения влияния на принятие решений о покупке, поскольку в этот процесс вовлечены и родители, и дети, а их роли зависят от возраста и этапа жизненного цикла. Очевидно, что в жизненном цикле клиента принимают участие и те и другие, хотя можно поспорить о том, кто, в какой момент и в какой роли выступает. В компании LEGO понимают, что в сегменте детей от рождения до двух лет именно родители решают, какие продукты LEGO покупать. В группе трех-четырех лет родители руководят выбором, но дети влияют на принятие решений о покупке. По словам Конни Калчер, «сегмент от пяти лет и старше — вот где дети принимают решения, даже если счета оплачивают родители. Влияющие и принимающие решения с возрастом меняются местами».

Очень важно, что в LEGO отслеживают динамику каждого уникального сегмента и понимают, как взаимодействуют ключевые сегменты. Это позволяет компании обеспечить требуемый опыт взаимодействия клиентов с ней в каждой группе. Благодаря программе Net Promoter компания имеет возможность сравнивать факторы, определяющие лояльность родителей, которые покупают продукцию LEGO в розничных магазинах США и Германии. Учитывая культурные различия, в LEGO принимают решения о проведении тех или иных мероприятий в разных регионах продаж в зависимости от того, какие именно действия обеспечат максимальную рентабельность инвестиций в каждой местности. Помимо этого компания уделяет много внимания определению поведенческих потребностей мальчиков

в возрасте от пяти до девяти лет и разрабатывает целевые продукты и программы для этой группы или приводит каналы продаж (такие как заказ через розничные или интернет-магазины) в соответствие с потребностями разных сегментов покупателей.

Подход LEGO интересен тем, что он вписывает динамику индекса искренней лояльности по группам в общую стратегию сегментации в целях обеспечения роста компании. Выбирать те группы, которые принесут максимальную выгоду вашему бизнесу, весьма разумно, поскольку далеко не всегда есть возможность постоянно удовлетворять потребности всех клиентов без исключения. В LEGO активно работают над созданием новых продуктов, каналов продаж и стратегий коммуникации, рассчитанных на целевые сегменты.

Сегментация для хорошей прибыли

Компания LEGO — интересный пример совмещения NPS с сегментацией клиентов. Вместе с тем даже простое разделение потребителей на такие группы, как промоутеры, нейтралы и детракторы, может стать простым и эффективным способом идентификации клиентов со сходными потребностями, установками и характеристиками. Внимательный анализ промоутеров позволяет понять, что движет покупателями, которым нравится ваш продукт, найти подходящую стратегию дифференциации компании от конкурентов, а также разработать эффективную стратегию удержания клиентов. Составление профиля детракторов позволит быстро определить, какие процессы необходимо улучшить и поможет разработать план сокращения оттока потребителей. Вписывая NPS в текущую стратегию сегментации, вы можете сосредоточить свой бизнес на формировании взаимовыгодных отношений с нужными клиентами.

Данные системы Net Promoter, разделенные на сегменты по категориям лояльности, также помогают принимать операционные решения и находить компромиссные варианты. Компании часто привязывают операционные и финансовые показатели к информации о лояльности и удовлетворенности клиентов. Для определения тех из них, кто способен обеспечить организации хорошую прибыль (выгодных клиентов, демонстрирующих высокий уровень преданности), мы рекомендуем выполнять анализ данных по ряду следующих направлений: сегмент клиентов, операционные показатели (такие как доходы), а также категории NPS: промоутеры, нейтралы и детракторы. На рис. 2.2 представлена разделенная на квадранты схема, на которой информация о корпоративных клиентах отображена в трех измерениях: NPS по оси *x*; объем доходов по оси *y*; норма прибыли представлена кружками разных размеров.

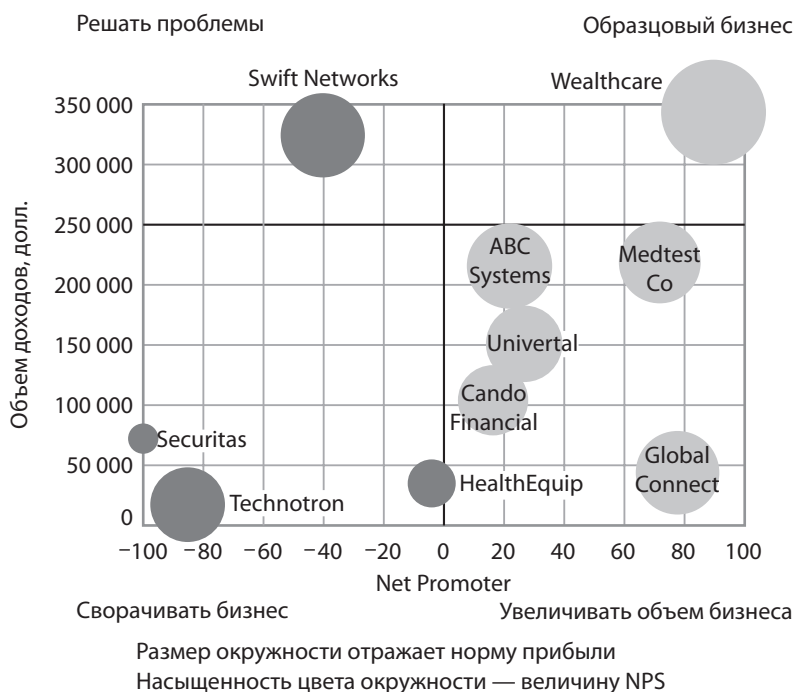


Рис. 2.2. Карта позиционирования бизнеса с самыми важными клиентами по объему доходов и NPS

Какие клиенты обеспечивают хорошие результаты, какие готовы увеличить объем бизнеса с компанией, а какие могут отказаться от ее услуг? Учитывая положение окружностей на карте позиционирования бизнеса, всех клиентов можно разделить на категории, соответствующие четырем квадрантам: решать проблемы, сворачивать бизнес, увеличивать объем бизнеса и образцовый бизнес. Идеальную ситуацию отображает квадрант «образцовый бизнес»: клиенты этого квадранта демонстрируют высокую лояльность и представляют собой огромную ценность с точки зрения финансовых результатов. Они обеспечивают относительно стабильное, непрерывное поступление доходов. Клиенты из квадранта «увеличивать объем бизнеса» демонстрируют высокую лояльность, но низкую финансовую ценность. Они представляют собой поистине благоприятную возможность для роста бизнеса: их лояльность делает их восприимчивыми к предложениям о покупке сопутствующих или более дорогих продуктов и услуг. Клиенты из квадранта «решать проблемы» — немалый риск для

компании: они имеют большую финансовую ценность, но характеризуются низким значением NPS. Необходимо действовать без промедлений, чтобы понять и решить те проблемы, которые их беспокоят. Этот метод анализа подробнее рассматривается в главе 7, где описано, что могут сделать менеджеры и сотрудники отделов обслуживания в зависимости от того, в каком квадранте оказался их клиент. Что касается квадранта «сворачивать бизнес», то нужно проанализировать, оправдывает ли низкая финансовая ценность этих клиентов выделение дополнительных ресурсов на повышение их NPS. Стоит ли сохранение отношений с ними того, чтобы тратить на это время и усилия, или было бы разумнее отказать от сотрудничества, учитывая низкую прибыль на вложенные средства? Такой метод разделения клиентов на сегменты в зависимости от уровня их лояльности и ценности позволяет компаниям оптимизировать стратегию ведения бизнеса и максимально увеличить возврат на инвестиции. В такой процесс анализа можно включить и другие финансовые и операционные показатели, такие как воронка продаж, норма прибыли, доля кошелька клиента, стоимость обслуживания и показатели качества. Например, B2B-компания может сопоставить данные по объему доходов и воронке продаж в случае нейтралов и промоутеров. B2C-компания, большой объем операций которой приходится на колл-центр, может сравнивать лояльность клиентов с такими показателями, как решение проблемы при первом обращении и количество звонков. Каким образом колл-центр может оптимизировать такие показатели, как среднее время ожидания на линии и лояльность? Как и в примере с картой позиционирования бизнеса на рис. 2.2, для решения этой задачи важно выбрать показатели и сегменты с учетом бизнес-целей компании.

Такой подход к сегментации может привести к неожиданным выводам о клиентах. Интересную историю рассказал нам руководитель одной компании по предоставлению финансовых услуг, который понял, что повышение NPS в одном сегменте покупателей напрямую связано с отрицательной доходностью. Проблема была в том, что эти клиенты не приносили компании прибыль, а инвестиции в повышение их лояльности приводили к неудовлетворительным финансовым результатам. В данном случае более эффективная стратегия состояла бы в следующих действиях: во-первых, не допускать привлечение неподходящих клиентов; во-вторых, сосредоточиться на изучении ценных и лояльных потребителей и заботе о них; в-третьих, грамотно вкладывать средства в продвижение клиентов по цепочке лояльности. Анализ лояльности потребителей по сегментам помогает принимать стратегические решения относительно того, куда следует направить имеющиеся ресурсы для получения максимальной отдачи.

Расчет рентабельности промоутеров

Компании, не обеспечившие высокого уровня лояльности клиентов, сталкиваются с большими трудностями на пути к успеху. По данным наших исследований, лишь немногим организациям с низким значением NPS удастся добиться значительного роста (исключение составляют только те, кто работает на рынках со слабой конкуренцией, обусловленной чаще всего естественной или законодательной монополией). В большинстве отраслей практически всю прибыль поглощает небольшая группа игроков отрасли, которыми оказываются, как правило, компании с самыми лояльными покупателями.

Как мы уже говорили, сегментация клиентов по уровню их лояльности позволяет обнаружить основные проблемы и раскрыть благоприятные возможности. В сочетании с результатами внутренней сегментации эти данные могут указать на проблемы, требующие немедленного решения, а также на необходимые структурные изменения. При наличии более детальных данных можно оценить финансовые последствия перевода клиентов из одного сегмента лояльности в другой. В сочетании с внутренней оценкой затрат на процесс усовершенствований, необходимых для повышения лояльности, данные о финансовых результатах могут обеспечить превосходный анализ доходности инвестиций в повышение лояльности клиентов.

Анализ стратегически важных клиентов

Многие программы Net Promoter, которые реализуются в сфере B2B, ориентированы на ключевых или стратегических клиентов. В этом качестве могут выступать партнеры по каналам продаж или корпоративные заказчики. Концентрация усилий на стратегически важных клиентах — это разумный подход, поскольку на ранних этапах реализации Net Promoter следует сосредоточить вложенные в нее средства на приоритетных задачах и продемонстрировать способность программы давать существенные результаты. Фокус на сегментах ключевых клиентов минимизирует их количество, но при этом максимально увеличивает возможный эффект. В этом разделе представлены некоторые подходы к демонстрации ценности, которую создают подобные программы. Для начала изучим пример, когда есть данные только по вопросу NPS и комментариям.

Рассмотрим кейс компании ABC, предоставляющей услуги и приложения по обработке больших массивов данных. Ее стремительный рост обусловлен поглощением компаний такого же типа, которые продолжают функционировать как относительно независимые подразделения. Экономический кризис потребовал сокращения расходов, в том числе на обслуживание

клиентов и разработку продуктов. Взяв затраты под контроль, руководители сосредоточили внимание на росте, внедрив программу повышения лояльности, охватывающую две сотни самых крупных клиентов. В рамках этой программы были получены ответы от 406 ключевых агентов влияния и лиц, принимающих решения, представлявших 161 компанию из числа основных клиентов ABC.

Значение индекса искренней лояльности составило –11,9 процента при 23,9 процента промоутеров и 35,8 процента детракторов (рис. 2.3). После сравнения полученных данных с показателями конкурирующих компаний в той же отрасли выяснилось, что значение NPS компании ABC находится в нижнем квартиле эталонной базы данных Net Promoter, разработанной компанией Satmetrix. Среднеотраслевое значение NPS в этом квартиле составляет 4,5 процента. Это было вполне закономерно, учитывая меры по сдерживанию расходов на обслуживание клиентов, которые принимались в компании ABC на протяжении нескольких предыдущих лет.

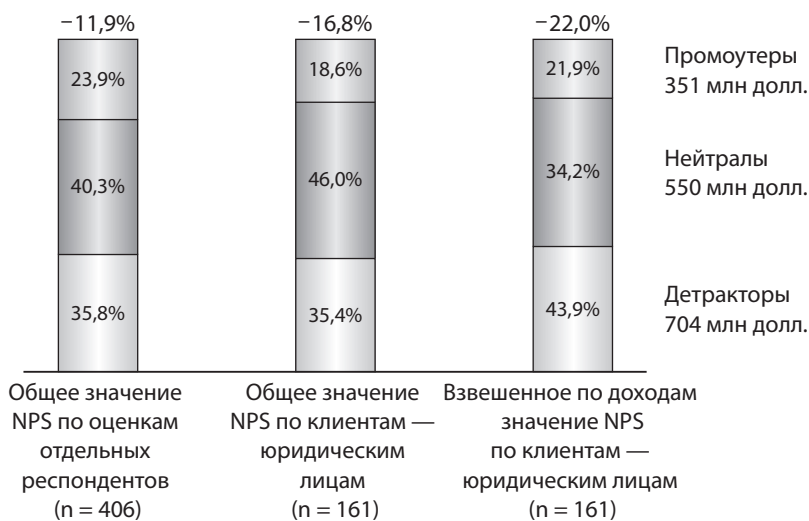


Рис. 2.3. NPS компании ABC, взвешенный по объему доходов

Внимательно изучив сегмент детракторов, компания обнаружила, что много клиентов оценили вероятность рекомендации в 0 и 1 балл. Такие оценки свидетельствуют о наличии существенных проблем, по которым у клиентов есть серьезные претензии к компании. Тем не менее эти потребители все еще поддерживают контакты с ABC: они выделили время на то,

чтобы предоставить компании ценную обратную связь, которая даст ей возможность измениться к лучшему. На этом этапе может понадобиться эффективное вмешательство руководства в целях предотвращения убытков, которые в противном случае были бы неизбежны.

Пытаясь понять причины возникновения этих проблем, специалисты компании ABC внимательно проанализировали комментарии клиентов, представители которых оценили вероятность рекомендации очень низко. Многие из них выразили огорчение по поводу конкретной проблемы административного характера, требовавшей немедленного вмешательства, решением которой в компании еще не занимались. Некоторые детракторы заявили о намерении прервать отношения с компанией при первой же возможности, если эти проблемы не будут решены.

Топ-менеджеры ABC и раньше знали о существовании определенных сложностей и неудовлетворенности клиентов, но детальная информация с комментариями стала для них настоящим откровением. Вместе с руководством отдела продаж руководители тщательно проанализировали комментарии клиентов, быстро определили среди них группу риска и составили план надлежащих мероприятий. По мнению высшего руководства компании, принятые меры позволили предотвратить потерю значительной части контрактов, находившихся на этапе продления, хотя эти меры оказались эффективными не во всех случаях.

Помимо тактических мероприятий, организованных по результатам расчета NPS, в ABC попытались еще глубже проникнуть в суть происходящего, проанализировав полученную от клиентов информацию. Для начала в компании изучили категории потребителей, выделенные в рамках программы Net Promoter с учетом общего объема доходов за два года, а также дохода по регионам. Затем специалисты ABC рассчитали взвешенный по объему доходов показатель NPS на уровне отдельных компаний. Как показано на рис. 2.3, скорректированное значение NPS было получено с учетом значений NPS компаний, взвешенных по объему доходов.

Значение индекса искренней лояльности –16,8 процента, рассчитанное на основании средних оценок по компаниям-клиентам, оказалось ниже первоначального значения NPS, выведенного с учетом ответов всех респондентов, многие из которых выбрали низкую оценку вероятности рекомендации. Более того, расчет NPS, взвешенного по объему доходов, дал еще более низкое значение индекса — –22 процента. Столь низкий показатель NPS, рассчитанный с учетом объема доходов, означал, что самые крупные заказчики наименее лояльны. На первый взгляд этот результат казался парадоксальным (и нежелательным), поскольку обычно лояльные клиенты со временем увеличивают объем покупок и становятся более значительными.

Проанализировав комментарии самых крупных клиентов, в ABC пришли к выводу, что новые инсталляции продуктов и их апгрейды не функционируют должным образом, что свидетельствовало об отсутствии внутренних процессов контроля качества. Низкое качество продукта в сочетании с сокращением вспомогательного и обслуживающего персонала привело к тому, что клиенты, увеличившие долю расходов на продукцию ABC, столкнулись с большим количеством проблем в апгрейдах, чем покупатели с постоянными расходами. Вполне естественно, что клиенты, заплатив за усовершенствованный продукт больше денег, рассчитывали на получение большей выгоды от него, но именно они оказались в самом проигрышном положении. На основании результатов анализа в ABC немедленно организовали целевую рабочую группу по разработке и внедрению более строгих процедур обеспечения качества продуктов.

Затем специалисты компании провели сегментацию клиентов по регионам. Было очевидно, что высокая концентрация детракторов наблюдается в нескольких подразделениях, расположенных в определенных географических зонах. В регионах ЕМЕА и АРАС* (оба подразделения с многомиллионным оборотом) был достаточно большой сегмент детракторов по сравнению с другими зонами (рис. 2.4). Анализ комментариев

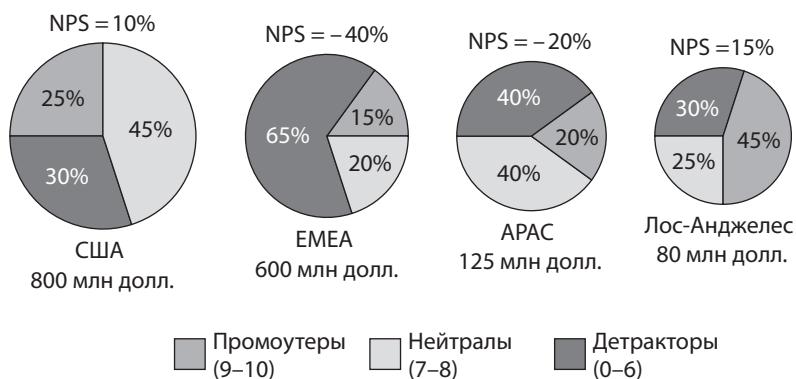


Рис. 2.4. Определение детракторов по регионам с учетом NPS, взвешенного по объему доходов

* ЕМЕА (Europe, the Middle East and Africa) — регион, включающий в себя Европу (в том числе Россию), Ближний Восток и Африку. АРАС (Asia Pacific) — страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Прим. ред.

клиентов показал, что одно подразделение отличается от всех остальных. Незадолго до проведения опроса группа поддержки клиентов EMEA была выведена и перенесена в отдаленную локацию, что оказало неожиданно сильное негативное воздействие на клиентский опыт. Руководители ABC, которые знали об этом переносе, не представляли себе его влияния на клиентский опыт, поэтому они немедленно попытались исправить ситуацию, например, с помощью обучения сотрудников из отдаленной службы поддержки клиентов.

Чтобы лучше понять различные факторы лояльности стратегически важных сегментов клиентов, можно применить такие методы использования данных об NPS практически в любой ситуации. Во многих случаях эти же методы можно применять для поиска возможностей в плане перекрестных и дополнительных продаж. В главе 7 содержатся дополнительные сведения об использовании такой информации.

Определение ценности перевода клиентов из одного сегмента NPS в другой

Многих практиков, занимающихся Net Promoter, просят предоставить бизнес-кейс для оправдания инвестиций в систему или по меньшей мере обосновать, почему эти вложения принесут финансовую выгоду. Есть много способов продемонстрировать ценность таких инвестиций, в том числе сложные в вычислительном отношении методы прогнозирования отдачи инвестиций, но порой самый простой подход оказывается наиболее эффективным. Во многих случаях для этого нужна всего лишь достоверная внутренняя финансовая информация и ответы на несколько конкретных вопросов анкеты.

Определение ценности на основании финансовых данных

Если в вашем распоряжении есть данные, которые можно привязать непосредственно к сегментам клиентов или корпоративным заказчикам, то проще всего разработать экономическую модель, демонстрирующую связь между NPS и ростом финансовых показателей. Такая модель должна учитывать временной лаг между повышением NPS и ростом доходов компании. В ее основе лежат два предположения: во-первых, индекс искренней лояльности служит опережающим индикатором роста; во-вторых, увеличение NPS влечет за собой повышение финансовых показателей (например, увеличение доли компании в расходах клиента).

В следующем примере мы проанализируем зависимость между NPS и финансовым ростом крупного поставщика программного обеспечения,

работающего в сфере B2B. Мы использовали модель, позволяющую рассчитывать рост доходов компании по каждому сегменту лояльности. Этот процесс происходил следующим образом:

1. Мы собрали данные об уровне лояльности и объеме доходов по всем ключевым клиентам примерно за пять кварталов. Эффективное использование этой модели зависит от возможности отслеживать и лояльность, и доходы на уровне компании-клиента.
2. Анализ данных о доходах показал, что их объем по каждой компании увеличивается в период продления лицензий (при этом увеличение расходов клиентов на покупку новых продуктов оказывало значимое, но не очень большое влияние). В случае большинства заказчиков продление срока действия лицензий производилось раз в год. Ради простоты мы проанализировали финансовые данные каждого клиента за четыре квартала исходя из предположения, что большинство из них продлит лицензию в течение этого периода.
3. В качестве финансового показателя был выбран рост доходов за один год (например, измеряется как изменение доходов за период с первого квартала одного года по отношению к первому кварталу следующего). Использование роста доходов вместо абсолютного показателя позволяло предотвратить искажение результатов из-за вклада относительно небольшого числа крупных клиентов в объем доходов компании. По той же причине из рассмотрения были исключены выбросы в данных — заказчики с резко отклоняющимися показателями (например, те, при работе с кем темпы роста доходов более чем в два раза превышали среднеквадратическое отклонение от среднего показателя роста).
4. В качестве показателя лояльности мы использовали индекс искренней лояльности. Каждая компания-клиент была отнесена к одной из трех категорий NPS (промоутеры, нейтралы или детракторы) на основании среднего балла рекомендаций отдельных респондентов, принимавших участие в опросе от имени клиента.
5. Мы ввели временной лаг между повышением лояльности и финансовым ростом. Во время предыдущих исследований мы видели, что временной лаг между NPS и ростом составляет, как правило, от трех месяцев до одного года. В связи с этим по каждому клиенту мы использовали значение NPS за один квартал до наступления периода, который использовался для расчета годового роста доходов.

Полученные результаты представлены на рис. 2.5. Как мы и ожидали, на клиентов из числа промоутеров приходится самый большой объем продаж. Обеспечивая компании увеличение доходов в размере 11 процентов в год, эти заказчики становятся движущим фактором роста компании. На сегмент нейтралов приходится 38 процентов общего количества клиентов, однако их весьма скромный вклад в рост компании не идет ни в какое сравнение с положительным экономическим влиянием промоутеров. На detrакторов приходится совсем небольшое количество клиентов (12 процентов), но они оказывают негативное влияние на рост доходов, составляющий в данном случае отрицательную величину –6 процентов. В общей сложности процент клиентов в каждом сегменте лояльности, взвешенный по среднему темпу роста, приблизительно соответствует общему темпу роста компании за тот же период (около 5,3 процента). Таким образом, данная модель однозначно подтверждает вывод, что клиенты с высоким NPS обеспечивают более высокий рост доходов, тогда как влияние detrакторов носит прямо противоположный характер.

Хотя эти результаты интересны и сами по себе, они также дают возможность моделировать ценность перемещения клиентов (или групп) между различными сегментами лояльности.

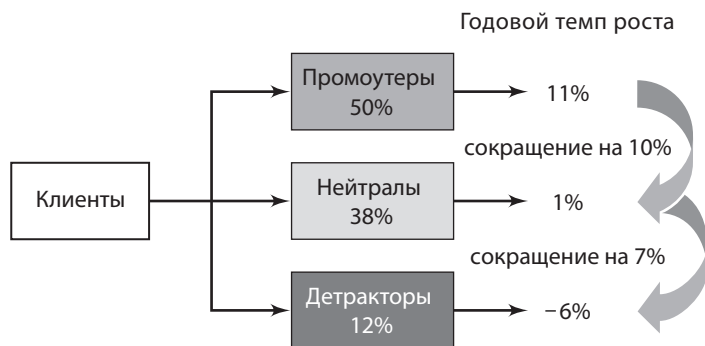


Рис. 2.5. Снижение NPS влечет за собой сокращение экономической ценности

На рис. 2.6 отображены два сценария повышения лояльности и ожидаемого влияния на рост компании с течением времени. Темп роста 5,3 процента рассчитан с учетом существующего разделения клиентов на промоутеров, нейтралов и detrакторов, а также данных о темпах роста в каждом из этих сегментов. Используя темпы роста по каждому сегменту в качестве

постоянной величины, мы можем составить возможные сценарии увеличения объема доходов благодаря продвижению некоторых клиентов по цепочке лояльности. В соответствии с первым сценарием мы перемещаем 6 процентов клиентов в сегмент промоутеров, в том числе 4 процента из сегмента детракторов и 2 процента из сегмента нейтралов. Это обеспечивает повышение ожидаемого темпа роста компании до 6,1 процента. Мы также разработали второй, более агрессивный сценарий, согласно которому перемещение еще 6 процентов клиентов в сегмент промоутеров обеспечивает повышение темпов роста доходов компании до 7 процентов.

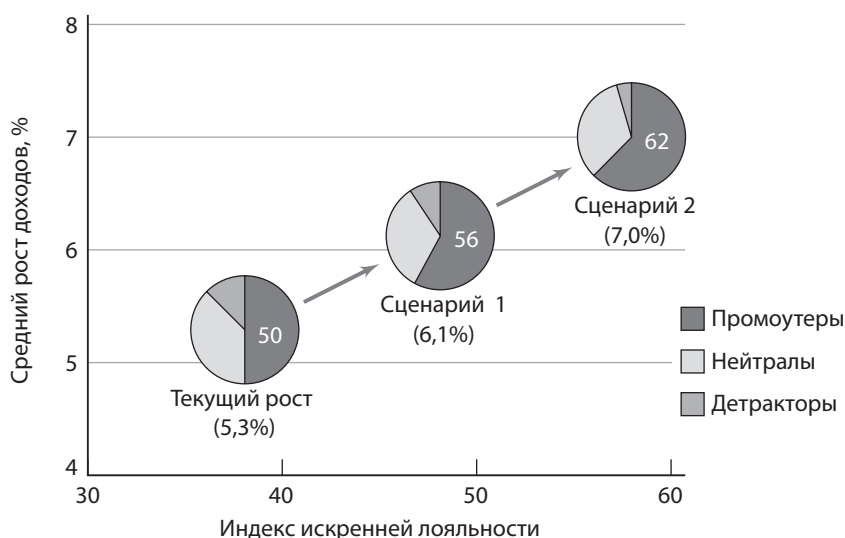


Рис. 2.6. Экономический эффект повышения лояльности

Обратите внимание, что представленная модель позволяет оценить и влияние роста доходов. Если годовой доход компании составляет 1 миллиард долларов, то увеличение темпов роста на 0,8 процента было бы эквивалентно доходу в размере 8 миллионов долларов в год, увеличение на 1,7 процента обеспечило бы компании ожидаемый рост доходов в размере 17 миллионов долларов в год. Эти данные можно использовать как основу для экономического обоснования инвестиций в повышение лояльности, сопоставив стоимость вложений с прогнозируемым ростом доходов.

При наличии финансовых данных и информации об NPS вы сможете составить экономическое обоснование инвестиций в программу Net Promoter

на основании модели, позволяющей рассчитать ценность каждого сегмента лояльности и перевода клиентов из сегментов детракторов и нейтралов в категорию промоутеров. Кроме того, вы сможете составить прогноз увеличения доходов с учетом ожидаемого повышения темпов роста.

Определение ценности на основании косвенных данных

При отсутствии необходимых финансовых данных расчет возможного эффекта от перевода клиентов из одной категории лояльности в другую требует другого подхода. В анкеты для клиентов часто включают такой вопрос: какова вероятность того, что вы продолжите покупать продукты нашей компании? На основании ответов можно оценить в каждом сегменте лояльности склонность к повторным покупкам. Полученные данные можно использовать для прогнозирования финансовых последствий передвижения клиентов по цепочке лояльности.

Рассмотрим в качестве примера XYZ — компанию по выпуску медицинского оборудования с годовым объемом доходов 360 миллионов долларов. Начнем с сопоставления в табличном виде ответов на вопрос о вероятности покупки продуктов и готовности рекомендовать. Чтобы быть консервативными в оценках, мы решили использовать баллы 9 и 10 для высокой вероятности продолжения покупок, а баллы от 0 до 8 — для низкой. Результаты наших исследований представлены в таб. 2.1.

Таблица 2.1. Склонность к повторным покупкам продуктов компании по сегментам лояльности

Сегмент лояльности	Вероятность продолжения покупок			
	от 0 до 8 баллов	9 и 10 баллов		
	(низкая вероятность), %	(высокая вероятность), %		
Промоутеры	10	90	} 4×	} 20×
Нейтралы	78	22		
Детракторы	96	4		

Наши исследования показали, что около 90 процентов промоутеров с высокой степенью вероятности продолжают покупать продукты компании в дальнейшем, тогда как всего 4 процента детракторов продемонстрировали такую готовность. В целом вероятность продолжения покупок в сегменте промоутеров была в четыре раза выше, чем в категории нейтралов, и в двадцать раз выше, чем у детракторов.

Теперь мы можем использовать эту информацию в модельном расчете влияния продвижения 1 процента клиентов по цепочке лояльности. В табл. 2.2 показана оценка эффекта перевода 1 процента нейтралов в сегмент промоутеров, выполненная с помощью следующих действий:

1. Мы представили в таблице распределение клиентов по сегментам лояльности (столбец 2) для нынешнего и прогнозируемого состояния (с учетом увеличения количества промоутеров на 1 процент и сокращения количества нейтралов на 1 процент).
2. Затем мы умножили эти значения на вероятность продолжения покупок (столбец 3), чтобы получить взвешенное значение вклада клиентов соответствующего сегмента в доходы компании (столбец 4).
3. Далее на основании взвешенных вероятностей мы рассчитали общее взвешенное среднее по каждому сценарию (нынешнему и прогнозируемому). Сами средние показатели ничего не значат, мы будем анализировать только соотношение между ними.
4. И наконец, мы рассчитали относительную разность между двумя средневзвешенными показателями ($0,58206 - 0,57526 \div 0,57526 = 1,18$ процента).

Разность между взвешенными средними показателями составляет 1,18 процента. Если мы исходим из предположения, что данные о склонности к повторным покупкам отображают предполагаемый вклад существующих клиентов в увеличение доходов компании, то повышение NPS на 1 процент (другими словами, перемещение 1 процента нейтралов в сегмент промоутеров) повлечет за собой рост доходов за счет существующих потребителей на 1,18 процента. Компании, которые могут отделить долю существующих клиентов в своих доходах от доли новых, могут рассчитать фактическое воздействие изменения NPS на увеличение доходов, умножив объем доходов, полученных за счет существующих клиентов, на 1,18 процента.

В этом примере увеличение NPS посредством перемещения 1 процента детракторов в сегмент нейтралов приводит к росту доходов всего на 0,3 процента. Следовательно, этой компании стратегия превращения нейтралов в промоутеров принесет гораздо более весомый выигрыш, чем перемещение детракторов в сегмент нейтралов. Такой подход позволяет определить, на чем стоит сфокусировать усилия и ресурсы, чтобы они оказали максимальное влияние на финансовый рост.

Таблица 2.2. Результат перемещения 1 процента пассивных клиентов в сегмент промоутеров

	Сегмент лояльности, %	Вероятность повторных покупок, %	Взвешенное среднее
Нынешнее состояние			
Промоутеры	56,4	90	0,50760
Нейтралы	27,9	22	0,06138
Детракторы	15,7	4	0,00628
Всего (взвешенное среднее)	NPS = 40,7		0,57526
Прогнозируемое состояние			
Промоутеры	57,4	90	0,51660
Нейтралы	26,9	22	0,05918
Детракторы	15,7	4	0,00628
Всего (взвешенное среднее)	NPS = 41,7		0,58206

Оценка влияния рекомендаций

«Половина денег, которые я трачу на рекламу, не приносит пользы. Проблема в том, что я не знаю, какая именно половина», — это знаменитое высказывание приписывают Джону Уонамейкеру*, которого считают отцом современной рекламы. Многие маркетологи согласились бы с этим утверждением, учитывая низкий коэффициент отклика и показатели эффективности традиционной рекламы.

В самом начале главы были перечислены четыре положительных аспекта поведения лояльных клиентов. Один из них — готовность порекомендовать вашу компанию другим. Сарафанное радио эффективнее традиционной рекламы, потому что рекомендация исходит из надежного и ценного источника — окружения клиента. Такие сторонники и активные промоутеры — мечта маркетолога.

Все те простые методы оценки лояльности клиентов, которые мы рассматривали до настоящего момента, сфокусированы на непосредственных выгодах от покупки клиентами продуктов компании — другими словами, от готовности каждого конкретного потребителя приобретать что-то

* Джон Уонамейкер (1838–1922) — американский коммерсант, религиозный, общественный и политический деятель. *Прим. ред.*

повторно, увеличивать расходы на покупку и сотрудничать с вами дольше. В случае распространения доброй молвы мы фокусируем внимание на косвенных преимуществах лояльности клиентов, самое существенное из которых — возможность привлечения новых покупателей с помощью устных рекомендаций. В конце концов, в основе индекса искренней лояльности лежит вероятность того, что клиент порекомендует компанию друзьям или знакомым, а значит, было бы логично предположить, что как минимум часть покупателей выполнят свое обещание, а часть людей, получивших такую рекомендацию, сами станут клиентами компании.

В этом разделе речь идет о двух подходах к расчету финансовой ценности доброй молвы. В основе первого подхода лежит воздействие положительных рекомендаций. Для того чтобы определить его степень, необходимо включить в анкету два простых вопроса.

1. Вы выбрали нашу компанию по рекомендации друзей или знакомых? (Да/Нет.)
2. Рекомендовали ли вы компанию друзьям или знакомым последние 12 месяцев? (Да/Нет.)

В примере с производителем медицинского оборудования мы проанализировали, как применять данные о вероятности повторных покупок для оценки финансовых выгод от превращения нейтралов в промоутеров. Для этого можно использовать и ответы клиентов на вопрос «Рекомендовали ли вы компанию друзьям или знакомым за последние 12 месяцев?».

Например, по имеющимся данным компания получает около 18,2 процента доходов за счет новых клиентов. Для того чтобы определить процент, полученный от новых покупателей, пришедших по рекомендации, мы использовали вопрос «Вы выбрали нашу компанию по рекомендации друзей или знакомых?».

Около 34,6 процента клиентов подтвердили, что им посоветовали компанию, поэтому мы применили этот показатель и по отношению к новым заказчикам. Таким образом, доля доходов за счет рекомендаций составляет 6,3 процента (34,6 процента от 18,2 процента доходов, полученных за счет новых клиентов).

Далее мы можем использовать ответы на вопрос «Рекомендовали ли вы нашу компанию друзьям или знакомым за последние 12 месяцев?» точно так же, как это было сделано с ответами на вопрос о продолжении покупок (как показано в табл. 2.2). Рассчитав относительное изменение количества рекомендаций в связи с перемещением нейтралов в сегмент промоутеров, мы можем определить, сколько новых клиентов получит компания за счет рекомендаций. На основании этого показателя, а также увеличения объема

доходов от покупателей, продемонстрировавших готовность продолжать вести дела с компанией, можно оценить общее воздействие повышения индекса искренней лояльности на доходы. Расчет общей стоимости изменения индекса NPS на 1 процент за счет перевода нейтралов в промоутеры, выглядит так: $(0,818 \times 1,0118) + (0,063 \times 1,0042) + 0,119 = 1,0099$, что составляет примерно 1,01 процента, или 1 процент. Первый член этого уравнения отражает произведение доли дохода от существующих клиентов на разницу в склонности к повторным покупкам между сегментами. Второй член — это произведение доли новых клиентов, получивших рекомендации, на разницу в количестве рекомендаций между сегментами, а третий член отражает оставшееся неизменным число новых клиентов, воспользовавшихся услугами компании по неизвестным причинам. В случае компании по выпуску медицинского оборудования с годовым объемом доходов 360 миллионов долларов перемещение 1 процента нейтралов в сегмент промоутеров с учетом их склонности к повторным покупкам и готовности рекомендовать ее другим позволило увеличить объем доходов на 3,6 миллиона долларов (табл. 2.3).

Таблица 2.3. Оценка перемещения 1 процента нейтралов в сегмент промоутеров

	Процент	Вероятность повторных покупок, %	Взвешенное среднее
Нынешнее состояние			
Промоутеры	56,4	38,9	0,21940
Нейтралы	27,9	25,6	0,07142
Детракторы	15,7	15,1	0,02371
Всего (взвешенное среднее)	NPS = 40,7		0,31453
Прогнозируемое состояние			
Промоутеры	57,4	38,9	0,22329
Нейтралы	26,9	25,6	0,06886
Детракторы	15,7	15,1	0,02371
Всего (взвешенное среднее)	NPS = 41,7		0,31586

Такой подход позволяет оценить влияние рекомендаций, но не охватывает всех аспектов доброй молвы. Лояльные клиенты действительно будут советовать вашу компанию друзьям и знакомым, но недовольные покупатели могут убедить людей в том, что с вами не стоит иметь дела. Молва

распространяет и позитивные, и негативные отзывы о компании и бренде. В следующем примере мы проанализируем методику оценки влияния сарафанного радио, учитывающую поведение промоутеров и детракторов.

Кейс: оценка эффекта рекомендаций

В 2007 году мы провели бенчмаркинг* десяти компаний по разработке корпоративного программного обеспечения. На основании информации о заявляемых расходах клиентов на покупку продуктов этих компаний мы выполнили количественную оценку влияния отзывов и рекомендаций потребителей, получив в итоге такие цифры: в среднем 565 тысяч долларов дополнительной прибыли на промоутера и 701 тысяча убытка на детрактора. Этот эффект получился без учета различий покупательских привычек и сроков жизни клиентов с компанией.

Проще всего начать с определения ценности рекомендаций промоутеров. Для расчета этого показателя необходимо включить в анкету еще один вопрос в дополнение к тем двум, о которых шла речь выше.

1. Вы выбрали нашу компанию по рекомендации друзей или знакомых? (Да/Нет.)
2. Рекомендовали ли вы нашу компанию друзьям или знакомым за последние 12 месяцев? (Да/Нет.)
3. Какому количеству друзей или знакомых вы порекомендовали нашу компанию за последние 12 месяцев? (1, 2, 3, ... , 10 или более?)

В дополнение к этой информации вам потребуются финансовые данные, чтобы оценить экономическое воздействие молвы, отображенное в вопросах 2 и 3. В нашем примере для расчета ценности рекомендаций используется средний объем расходов на клиента, но можно использовать и другие варианты, такие как совокупный и чистый доход компании, рентабельность, общий доход за счет новых покупателей или ценность клиентов в течение всего срока обслуживания.

Для того чтобы получить количественные данные по сегменту промоутеров, мы начали с определения процента промоутеров, которые рекомендовали компанию другим людям за прошедшие 12 месяцев (вопрос 2). И получили 81 процент — достаточно высокий показатель для этой отрасли. На основании данных ответов на третий вопрос мы узнали, что промоутеры,

* Бенчмаркинг — процесс сравнения продуктов, услуг или процессов одной компании с продуктами, услугами или процессами другой. *Прим. ред.*

активно рекомендовавшие продукты компании друзьям и знакомым, дали в среднем по 4,2 рекомендации за 12 месяцев.

На последнем этапе анализа нужно рассчитать средний показатель конвертации положительных рекомендаций — другими словами, какое их количество требуется в среднем, чтобы превратить потенциального покупателя в реального. Мы использовали для этого простой подход, разделив общее количество клиентов, привлеченных благодаря рекомендациям (вопрос 1), на общее количество положительных отзывов, которые дали промоутеры, нейтралы и детракторы. Полученный показатель отражает общее количество сделанных рекомендаций в сравнении с общим количеством клиентов, получивших их.

На основании этой информации мы пришли к выводу, что компания получает одного нового клиента на каждые шесть положительных рекомендаций (коэффициент конверсии составляет 16 процентов). При таком коэффициенте конверсии можно рассчитывать, что каждые два промоутера в среднем могут привлечь в компанию одного нового клиента. Учитывая, что в этой отрасли средний объем расходов на покупку продуктов составлял 1,05 миллиона долларов, это обеспечивает дополнительный доход в размере $0,54 \times 1,05$ миллиона долларов = 565 тысяч долларов на одного промоутера (рис. 2.7).

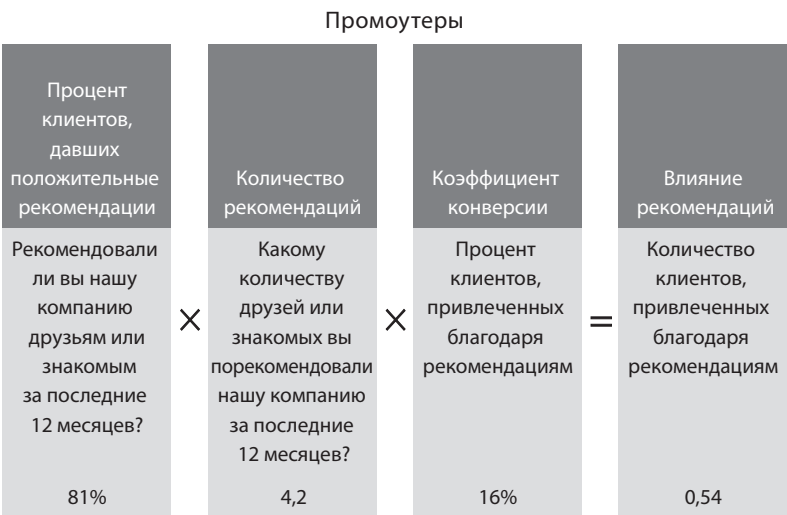


Рис. 2.7. Определение ценности положительных рекомендаций промоутеров

По нашим оценкам, негативные отзывы детракторов обошлись этой группе компаний в среднем в 701 тысячу долларов в расчете на одного недовольного клиента. Для получения этого показателя мы включили в анкету еще два дополнительных вопроса:

1. Рекомендовали ли вы своим друзьям или знакомым не иметь дела с нашей компанией за последние 12 месяцев? (Да/Нет.)
2. Какому количеству друзей или знакомых вы рекомендовали не иметь дела с нашей компанией за последние 12 месяцев? (1, 2, 3, ... , 10 или более?)

Как и в случае с промоутерами, эти вопросы позволяют оценить объем негативных отзывов, поступивших от детракторов, а также количество потенциальных клиентов, которые прислушались к их словам. В этом примере 26 процентов детракторов сообщили о том, что активно отговаривали других людей от ведения бизнеса с их поставщиком, исходя из своего опыта. В среднем каждый недовольный клиент пытался убедить в этом четверых человек.

Для расчета влияния негативных рекомендаций нужно принять ряд дополнительных предположений. Не стоит забывать, что невозможно правильно определить количество тех, кто был бы сейчас клиентом той или иной компании, если бы не попал под влияние негативных отзывов о ней. Для того чтобы рассчитать коэффициент защитной конверсии (количество потенциальных клиентов, которые воспользовались услугами других поставщиков, после того как услышали отрицательные отзывы о компании), приходится полагаться на ограниченные эмпирические данные о влиянии негативных рекомендаций.

В ряде работ на эту тему говорится о непропорционально большом влиянии негативной информации по сравнению с позитивной (Андерсон, 1965; Мизерски, 1982; Лакзнияк, Декарло и Рамасвами, 2001), а также о влиянии этого феномена на клиентов (Ардт, 1967; Диллон и Уайнбергер, 1980; Уилсон и Питерсон, 1989; Герр, Кардес и Ким, 1991). При этом относительно мало исследований посвящено количественной оценке различий между этими двумя категориями отзывов. По данным лучших из этих работ, негативная информация оказывает в четыре (Кролофф, 1988) или пять раз (Ричи, Кенигс и Фортин, 1975; Райхельд, 2006) более сильное влияние, чем позитивная.

Исходя из этого мы решили взять коэффициент конверсии под влиянием положительных отзывов, который составляет 16 процентов в этой отрасли, и умножить его на 4, чтобы получить предполагаемый коэффициент

конверсии под влиянием негативных рекомендаций — 68%. На основании этих расчетов мы пришли к выводу, что три детрактора в состоянии отговорить двух потенциальных клиентов (рис. 2.8).



Рис. 2.8. Определение влияния негативных рекомендаций детракторов

Наши выводы по поводу этой и других отраслей были подтверждены одним из немногих исследований на тему влияния негативных отзывов на принятие потребителями решений. По результатам исследования группы Verde и проекта Baker Retailing Initiative Уортонской школы бизнеса* было установлено, что 31 процент недовольных клиентов расскажет другим о своих проблемах (наш показатель — 26 процентов), а также что они поделятся этим с четырьмя собеседниками (что совпадает с нашим показателем — 4,0). Кроме того, по данным этого исследования, около 64 процентов клиентов, услышавших негативные отзывы о той или иной компании, предпочтут воспользоваться услугами других организаций (по нашим данным, этот показатель составляет 68 процентов).

* Уортонская школа бизнеса была основана в США в 1881 году бизнесменом-меценатом Джозефом Уортоном. *Прим. ред.*

Расчет совокупной ценности клиентов

До настоящего момента мы рассматривали методы определения экономической ценности и затрат, обусловленных такими аспектами поведения промоутеров, нейтралов и детракторов, как объем расходов и рекомендации. Для того чтобы понять совокупное влияние этих аспектов, мы создали в рамках программы Net Promoter экономическую модель сарафанного радио, которая позволяет сформировать более полную и порой неожиданную картину финансового влияния индекса искренней лояльности. Например, анализируя ситуацию в компании по разработке корпоративного ПО, мы обнаружили, что детракторы тратят меньше денег, в среднем 665 тысяч долларов, по сравнению с промоутерами, расходы которых составляют 1,49 миллиона долларов. Это несколько заниженная оценка различий между этими сегментами. Точная картина появляется только тогда, когда учитываются различия между экономическими показателями рекомендаций промоутеров и детракторов. В данном случае фактическая общая ценность клиентов превышает 2 миллиона долларов, обеспечивая разницу в 38 процентов. Напротив, детракторы вообще не представляют реальной ценности для компании в долгосрочной перспективе, с учетом негативных отзывов их влияние на финансовый рост компании приносит чистый убыток (рис. 2.9).

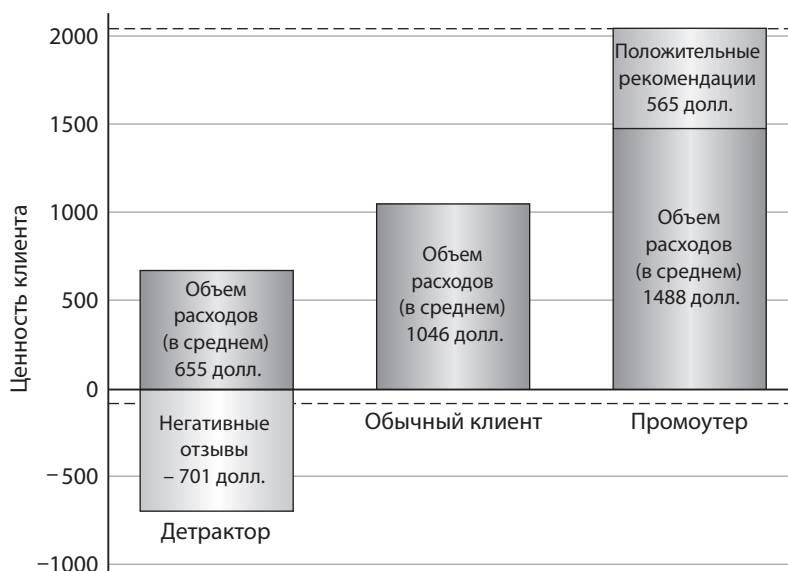


Рис. 2.9. Совокупная ценность промоутеров и детракторов, рассчитанная на основании их расходов и рекомендаций

Успех сарафанного радио в компании Apple

Apple — это особенно интересный пример лидерства в области клиентской лояльности. Хотя доля компании на рынке персональных компьютеров несопоставима с долей лидеров отрасли, ее стратегия формирования уникального образа бренда и создания ценности для поклонников Apple позволила обеспечить сильную, перманентную лояльность клиентов к этому бренду. На самом деле почти с самого начала работы Satmetrix в области отраслевого бенчмаркинга, задолго до произошедшего не так давно резкого увеличения доли Apple на рынке цифровой музыки и коммуникаций, все остальные участники отрасли персональных компьютеров явно уступали Apple как лидеру в сфере лояльности клиентов.

По этой причине нам было интересно применить эту экономическую модель по отношению к Apple и другим компаниям данной сферы. Многим организациям, так же как и потребителям, хорошо известно, что Apple пользуется репутацией лидера клиентской лояльности, но какую именно ценность в количественном выражении представляет собой этот статус для компании? В поисках ответа на этот вопрос мы воспользовались эталонной базой данных Net Promoter, для того чтобы сравнить Apple с другими производителями компьютерного оборудования.

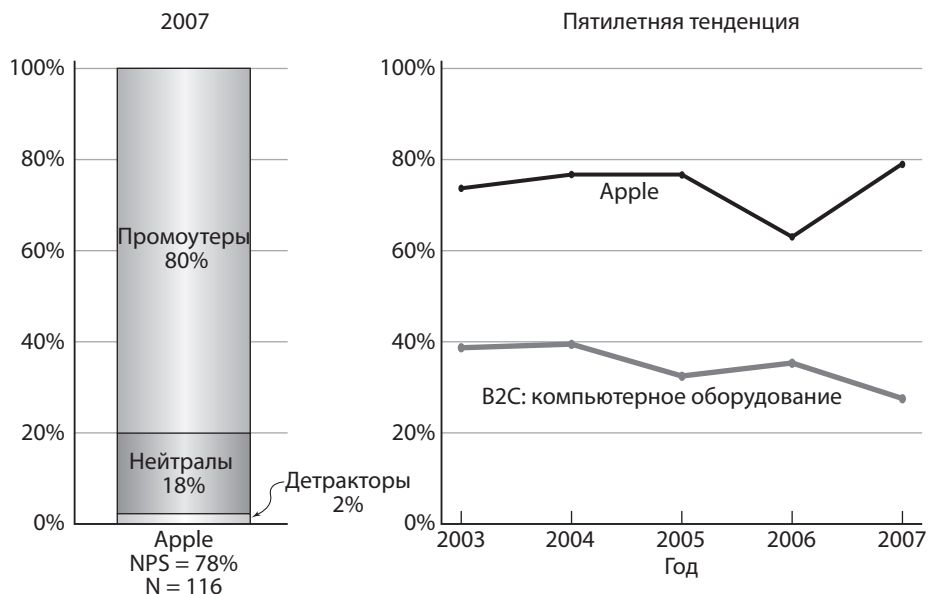


Рис. 2.10. Индекс NPS в компании Apple и в целом по отрасли высокотехнологичного потребительского компьютерного оборудования

Разрыв между компанией и ее конкурентами можно увидеть на рис. 2.10. В случае Apple подавляющее большинство участников опроса относятся к категории промоутеров, а остальные — к категории нейтралов. На detrакторов приходится менее 2 процентов респондентов, чему могла бы позавидовать любая компания. В целом Apple демонстрирует такие впечатляющие показатели (с незначительными отклонениями) с самого начала реализации программы отраслевого бенчмаркинга в Satmetrix.

Экономика лояльности в Apple

Лидерство Apple в области лояльности обеспечивает компании впечатляющее преимущество в объеме заявляемых расходов клиентов компании. Покупатели Apple тратят на ее продукты в среднем по 2344 доллара — на 45 процентов больше 1615 долларов, которые расходуют потребители на компьютерную технику других компаний (рис. 2.11). Ограниченный размер выборки по detrакторам Apple не позволил нам рассчитать средний объем расходов в этом сегменте — пробел, влияние которого можно считать минимальным, учитывая тот факт, что доля detrакторов в общей клиентской базе компании составляет всего около 2 процентов.

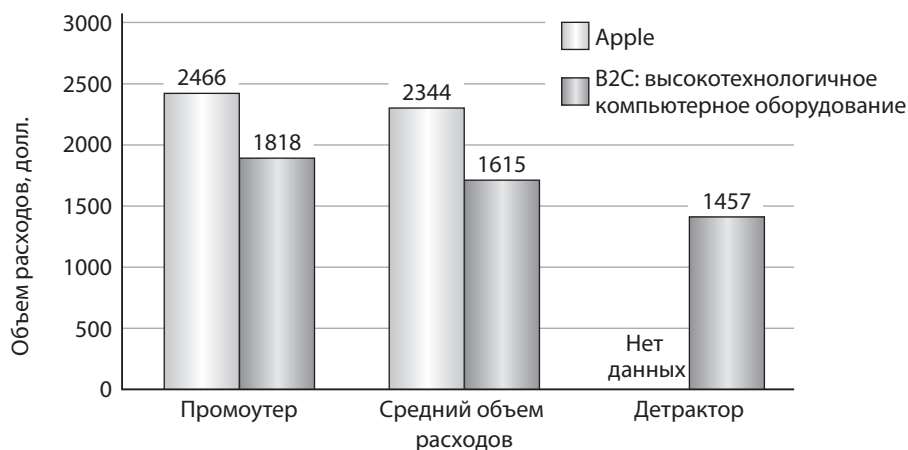


Рис. 2.11. Экономика промоутеров и detrакторов компании Apple по сравнению с другими производителями потребительского компьютерного оборудования

Высокий индекс искренней лояльности в компании Apple — это еще и важный индикатор поведения клиентов в отношении рекомендаций. В действительности промоутеры Apple относятся к числу самых восторженных потребителей, которые всегда охотно делятся впечатлениями. Более 90 процентов промоутеров компании говорят, что давали положительные рекомендации своим друзьям или знакомым за прошедшие 12 месяцев, тогда как средний показатель в отрасли потребительского компьютерного оборудования составляет 75 процентов. Кроме того, за этот же период каждый промоутер Apple делится положительными впечатлениями более чем с пятью людьми, в отличие от среднего отраслевого показателя, составляющего немногим менее четырех человек на одного промоутера.

Большая доля положительных рекомендаций и почти полное отсутствие негативных отзывов немногочисленных детракторов обеспечивают в высшей степени позитивную картину совокупной ценности клиентов Apple. На самом деле общая ценность промоутеров компании почти в 1,7 раза превышает показатели других производителей компьютеров (около 4400 и 2600 долларов соответственно). Промоутеры Apple, которые тратят на ее продукты намного больше денег, чем в среднем расходуют промоутеры в этой отрасли, приносят компании пользу еще и тем, что ценность их положительных рекомендаций почти в два с половиной раза превышает отраслевой показатель (1927 долларов по сравнению с 816 долларами). И последнее, на что следует обратить внимание: в Apple очень низкий уровень потерь, обусловленных поведением детракторов, тогда как ее конкурентам негативные отзывы обходятся примерно в 1350 долларов на каждого детрактора (рис. 2.12).

Заключение

В этой главе мы проанализировали некоторые методы определения экономической ценности индекса искренней лояльности разного уровня сложности. Эти способы можно использовать для создания бизнес-кейса, определения рентабельности инвестиций и оценки экономического влияния стратегических капиталовложений, направленных на продвижение клиентов по цепочке лояльности.

Обоснование ценности программы Net Promoter начинается с разработки эффективной стратегии сегментации, получения финансовых данных и расчета индекса искренней лояльности. Такая совокупность действий поможет вам понять экономическое влияние программы Net Promoter, а также разработать стратегию увеличения количества промоутеров и сокращения детракторов. Что касается последних, то во многих случаях они приносят

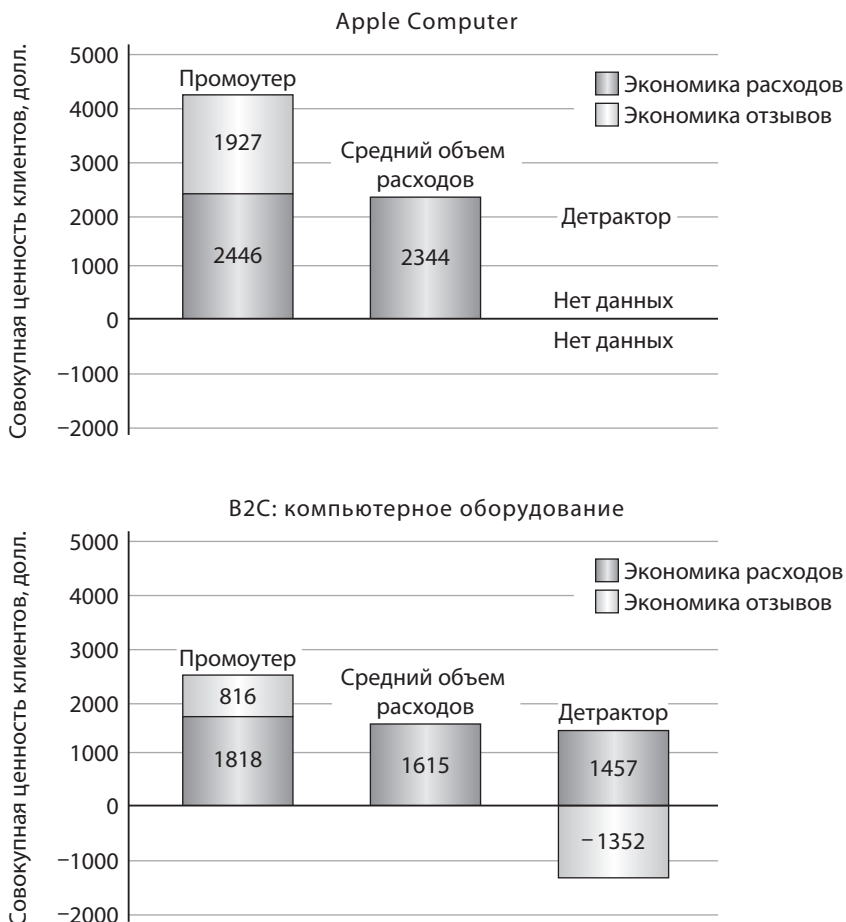


Рис. 2.12. Совокупная ценность клиентов компании Apple по сравнению с отраслью потребительского компьютерного оборудования в целом

компании чистый убыток даже без учета затрат на их привлечение и поддержку. Поэтому крайне важно понять причины их неудовлетворенности и способы ее устранения, для того чтобы свести к минимуму неблагоприятное влияние на экономические показатели компании. Что касается промоутеров, они предоставляют компании реальную возможность для роста. Создание новых приверженцев — основная задача, но использование уже имеющихся для максимального увеличения ценности их рекомендаций тоже принесет дивиденды.

Глава 3

СТИМУЛИРОВАНИЕ ПЕРЕМЕН: СОЗДАНИЕ «ДНК» КОМПАНИИ С ФОКУСОМ НА КЛИЕНТЕ

Конечно, нужно требовать от сотрудников применения NPS, но истинный успех приходит тогда, когда они хотят его использовать.

Нил Беркетт, CEO Virgin Media

Система Net Promoter нацелена на трансформацию бизнеса, однако трудно точно определить, что именно это значит для конкретной компании. При встрече с руководителями организаций, добившихся больших успехов в реализации программы, наши беседы чаще всего касались таких тем, как управление изменениями и корпоративная культура, или «ДНК» компании. Мы пришли к выводу, что программы Net Promoter, не достигающие результатов, обычно игнорируют или не могут решить те организационные проблемы, от которых зависит успешная трансформация компании.

Роль управления изменениями в успешной реализации программы Net Promoter

Давайте внесем ясность: простого ответа на вопрос, как стимулировать организационные изменения в компаниях, не существует. Как правило, в каждой используется уникальное решение, так что вам почти наверняка придется разрабатывать собственный подход. Поскольку этот аспект

решает судьбу системы Net Promoter, в главе 3 мы даем несколько рекомендаций, основанных на наших наблюдениях успешной и не очень успешной реализации этой программы в разных компаниях.

Можно предположить, что каждая организация, независимо от того, какой продукт она выпускает и к какой отрасли относится, стремится повысить лояльность клиентов, используя для этого самые разные методы. В таком случае было бы вполне логично рассчитывать на то, что повышение лояльности обеспечит ей множество преимуществ, в том числе увеличение объема продаж и прибыли. Однако фактические данные опровергают предположение, что одних только инвестиций в повышение лояльности клиентов достаточно для улучшения бизнес-результатов. За прошедшие шесть лет индекс искренней лояльности в среднем почти не повысился, несмотря на то что в это были вложены большие деньги. При отсутствии измеримых улучшений компаниям трудно определить рентабельность инвестиций в программу повышения лояльности, поэтому они могут либо вообще отказаться от внедрения программы, либо ограничить ее финансирование до такого уровня, что она не обеспечит желаемых результатов.

Трудности процесса перемен при реализации программы Net Promoter

Если вы считаете необходимым внедрить в своей компании Net Promoter, обратите внимание на несколько препятствий, которые могут помешать успешной реализации этой программы.

— *Скептицизм.* Сотрудники просто не верят, что лояльность клиентов приносит пользу компании. Например, если компания занимается бизнесом, в котором основной фактор — цена, то как повышение лояльности может изменить этот бизнес к лучшему? Или, по мнению большинства сотрудников, ситуация в организации целиком и полностью зависит от ее продукта, а значит, изменения, касающиеся клиентов, не будут иметь никакого эффекта. Даже при наличии действующей программы Net Promoter персонал может скептически относиться к достоверности данных, полученных с ее помощью.

— *Реализация.* Сотрудники могут верить в то, что клиенты очень важны для компании, но считают, что организация не сможет успешно реализовать эту программу. Предыдущий опыт убедил их, что в компании недостаточно серьезно относятся к переменам или не способны их осуществить. Возможно, в прошлом уже проводились крупномасштабные инициативы, которые не прижились, или организацию

постигла неудача с внедрением таких программ, как ERP-системы, «шесть сигм» или управление взаимоотношениями с клиентами.

- *Распыление.* Хотя первоначально стратегия может быть сформулирована достаточно четко, по мере распространения среди сотрудников на разных уровнях организационной структуры первоначальная цель искажается или меняются приоритеты, что приводит к потере основной идеи стратегии.
- *Нежелание использовать новые методы.* Сторонники традиционного подхода к маркетинговым исследованиям могут воспринимать программу Net Promoter как нападение на их зону контроля, посягательство на их работу или попытки поставить под сомнение их профессиональную квалификацию.
- *Рассогласованность целей.* Существует конфликт между мотивами и целями разных структурных и функциональных подразделений компании. Ориентация на повышение лояльности клиентов противоречит целям конкурентной борьбы, таким как контроль затрат и повышение эффективности работы сотрудников.

Операционная модель системы Net Promoter позволяет решить некоторые из этих проблем управления изменениями. Например, один из способов борьбы со скептицизмом состоит в том, чтобы направлять полученную от потребителей обратную связь непосредственно тем сотрудникам, к работе которых она имеет отношение, помогая им понять клиента и измениться к лучшему. Привнесение личностного фактора в программу Net Promoter способствует повышению ответственности персонала и его готовности действовать. Помимо этого, постановка целей и создание стимулов, направленных на повышение клиентоориентированности компании, тоже способствует объединению сотрудников для осуществления реальных перемен.

Один из аспектов, на который мы хотим обратить особое внимание, — это рассогласованность действий, весьма частая общая проблема неэффективных программ Net Promoter. Очень важно согласовать стандартные процедуры, меры по обеспечению качества, инвестиции и систему вознаграждения с тем направлением, в котором компания планирует двигаться. Противоречивые цели могут усиливать или поощрять поведение, контрпродуктивное для достижения клиентоориентированности.

История двух компаний, обеспечивших единство целей на всех уровнях

Первая компания — Virgin Media. Ее CEO Нил Беркетт рассказал нам о центре управления обработкой отказов в компании, обратив особое внимание на проблемы, которые влекут за собой рассогласованность целей и стандартных процедур:

Наш сотрудник проводит клиента через весь процесс, причем делает это очень хорошо. К моменту завершения телефонного разговора покупатель начинает успокаиваться. Но затем сотрудник говорит: «Кстати, наш инженер придет к вам во вторник, и если вас не будет дома, мы возьмем с вас штраф в размере десяти фунтов». И клиент снова злится. Впоследствии я спросил сотрудника: «Я знаю, что вам было неудобно говорить это. Почему же вы это сказали?» Он ответил, что если бы сказал иначе, то не смог бы пройти проверку качества.

Это пример того, как стандартные процедуры превалируют над расширением прав и возможностей сотрудников и противоречат потребностям клиентов. Программа Net Promoter, внедренная в Virgin Media, помогает сфокусировать деятельность всей компании на правильной цели — получении конечного, а не промежуточного результата. Под влиянием Net Promoter в Virgin Media изменили подход к оценке эффективности работы сотрудников (отказавшись от критерия времени обслуживания и сосредоточившись на решении проблем при первом обращении). В основе нового подхода к оценке деятельности персонала лежала убежденность, что сосредоточенность на обеспечении необходимого клиенту результата приведет к полной перемене отношений компании с клиентами. В итоге переориентация Virgin Media на улучшение качества обслуживания позволила компании существенно повысить индекс искренней лояльности.

Дик Хантер из компании Dell рассказал нам похожую историю:

Я работаю в производственной сфере вот уже тридцать лет и точно знаю, что никакие слова не находят у людей немедленного отклика. На то, чтобы изменить основы корпоративной культуры, требуется время. Понадобится неоднократно доказывать людям, что ваши слова не расходятся с делом. Я хорошо помню несколько первых совещаний, на которых я начал поднимать вопрос о том, что наша система оценки эффективности персонала устарела. Чего мы пытаемся добиться, оценивая время обслуживания клиентов? Нет

никакого смысла в том, чтобы указывать сотруднику, сколько минут у него есть на решение проблемы. Это глупо и совершенно не соответствует целям клиентов.

В итоге Хантер упразднил прежнюю систему оценки эффективности персонала и объявил на собрании, что в компании больше не будут судить о работе сотрудников по времени обслуживания клиентов. Некоторые из четырех сотен участников собрания начали аплодировать, но кое-кто отнесся к этому скептически. Несколько самых храбрых заявили: «Мы вам не верим. Сами знаете, вы много лет оценивали нашу работу по времени обслуживания. Мы не верим, что вы собираетесь это изменить». В настоящее время ни один из подчиненных Хантера даже не думает о времени обслуживания. Их заботит только одно — как решать проблемы клиентов, поскольку теперь главный принцип их работы заключается в том, чтобы решать каждую проблему при первом же обращении. Принятие системных решений, позволяющих изменить корпоративную культуру и улучшить клиентский опыт в таких важных точках контакта, как колл-центры, стало неотъемлемой частью стратегии Dell, направленной на обеспечение согласованности действий компании на всех уровнях организационной системы в целях удовлетворения потребностей клиентов.

Обеспечение согласованности действий во всей компании

Таков ли в вашей компании уровень согласованности всех аспектов ее деятельности, что в процессе повседневных контактов и общего опыта взаимодействия с компанией у клиентов возникает ощущение целостности обслуживания? Вот несколько характеристик компании, в которой есть такая согласованность:

- Высшее руководство компании привержено общей цели и вовлечено в ее достижение.
- Руководители среднего звена предпринимают действия, основанные на обратной связи с клиентами в каждом направлении бизнеса и каждом регионе.
- В компании действует программа вовлечения сотрудников, обеспечивающая постановку значимых целей, связанных с клиентским опытом.

- Разработана стратегия повышения лояльности клиентов, получившая поддержку всех сотрудников.
- Формирование уникального клиентского опыта — основополагающая ценность, которой неуклонно придерживаются все сотрудники.

В Symantec очень высокий уровень согласованности действий на всех ступенях организационной структуры, что особенно значимо, учитывая, что в компании 17 500 сотрудников и много организаций включены в ее состав в результате развития через многократные поглощения. Мы спросили операционного директора Symantec Энрике Салема, как им удалось этого добиться. Он рассказывает:

Все начинается с прозрачности. Необходимо сделать информацию о том, что вы делаете, доступной для всех: люди должны осознавать, что бизнес-результаты прямо зависят от лояльности клиентов. Нужно сделать так, чтобы каждый руководитель высшего и среднего звена и в конечном счете каждый сотрудник компании понимал: лояльность и результат непосредственно связаны. Наш собственный опыт однозначно подтверждает наличие прямой зависимости между повышением лояльности клиентов и получением более высоких результатов в бизнесе. Кроме того, мы сосредоточили внимание именно на тех аспектах поведения сотрудников, которые хотим поощрять.

Вовлеченность высшего руководства

Среди примеров успешного внедрения программы Net Promoter практически нет таких случаев, в каких это произошло без активной поддержки руководства компании. Наши данные показывают, что отсутствие такой поддержки не заставляет компании воздержаться от попыток, а лишь препятствует успеху. Следует обеспечить необходимую поддержку топ-менеджмента. Это не всегда означает, что требуется непосредственное участие CEO. Например, в компании с самостоятельными стратегическими подразделениями таким руководителем может стать исполнительный директор подразделения. В конце концов все зависит от людей, наделенных достаточными полномочиями для успешной реализации программы. Такие полномочия подразумевают наличие финансовых ресурсов, возможность влиять на мотивацию и постановку целей в компании, а также авторитет и доверие к этому человеку в организации.

В 2007 году мы провели опрос в компаниях, применяющих NPS. Анализ полученных данных показал наличие разрыва между тем, что говорят топ-менеджеры о лояльности клиентов, и тем, что они предпринимают для создания клиентоориентированной корпоративной культуры. Тогда как 68 процентов топ-менеджеров заявляли о высоком уровне клиентоориентированности своих компаний, только в 15 процентах этих организаций действительно придерживались подходов, свойственных клиентоориентированной корпоративной культуре. Другими словами, у этих компаний есть убежденность в целесообразности внедрения программы, но они не готовы совершать для этого реальные шаги. Только 47 процентов этих организаций поставили себе высокую оценку за выполнение целей клиентоориентированности. И кстати, когда речь заходит о реальных инвестициях, руководители многих компаний, намеревающиеся реализовать клиентоориентированный подход, оказываются не готовы выделить на это необходимые ресурсы.

Так как же ликвидировать этот разрыв между намерениями и делами? Мы знаем, что только инвестиции не решат проблемы, помешать может недобросовестное отношение к процессу реализации программы. Руководители компании должны быть твердо убеждены, что вложения дадут позитивный эффект, — им нужны доказательства. И здесь в игру вступает экономика программы Net Promoter, объясняющая будущие результаты с точки зрения нынешних финансовых показателей. Возможно, интуитивно руководители понимают, что в краткосрочной перспективе затраты принесут долгосрочные преимущества, но у них могут быть сомнения по поводу того, что эти преимущества удастся получить. Наши исследования показывают, что задержка вложения средств в Net Promoter является одним из самых серьезных препятствий для получения реальных финансовых результатов. Даже если руководители понимают суть такого эффекта задержки, им приходится рисковать текущими издержками ради неопределенных будущих выгод, а готовность пойти на такой риск требует от топ-менеджеров уверенности и дальновидности.

Методы укрепления согласованности действий руководства

Несколько методов позволяют преодолеть эти проблемы в самых разных ситуациях, это мы неоднократно наблюдали в своей практике. К их числу относятся, в частности, наглядная демонстрация примеров успешного применения системы Net Promoter, поиск интересных инсайтов, воздействие на эмоции или культуру, создание бизнес-кейса на основе экономики Net Promoter.

—*Наглядная демонстрация примеров успешного применения системы Net Promoter.* При использовании такого подхода в компании можно запустить мини-программу Net Promoter, чтобы получить реальные результаты, которые можно было бы показать руководству компании и ее подразделений. Такая мини-программа должна охватывать полный цикл: обнаружение и разрешение проблемы и получение бизнес-результата. В сфере B2B проще всего сфокусироваться на каком-то одном сегменте (например, на нескольких самых крупных клиентах) и внедрить в нем весь цикл системы: обратная связь, действие и решение проблемы. Если удастся сохранить крупного клиента, который в противном случае прекратил бы сотрудничество с компанией, то это привлечет к программе всеобщее внимание. Допродажа услуг клиенту благодаря определению его потребностей также демонстрирует ценность программы. Наглядные примеры успешной реализации программы Net Promoter позволяют удерживать клиентов и улучшать качество их обслуживания и способны переубедить скептически настроенных руководителей.

—*Поиск интересных инсайтов.* Вызвать у начальства интерес к программе Net Promoter можно еще одним способом: нужно найти информацию, которая его поразит. В большинстве случаев уже на первом этапе сбора данных для программы удастся сделать несколько неожиданных выводов. Как правило, такие откровения случаются тогда, когда в компании изучают отзывы клиентов и выделяют ключевые факторы, определяющие их лояльность. Выводы, сделанные на основании этих комментариев и анализа истинных причин оценок, могут оказаться неожиданными для руководства. Сосредоточьте внимание на менее очевидных заключениях и сразу же сделайте все возможное, чтобы решить соответствующие проблемы и тем самым продемонстрировать ценность программы.

—*Воздействие на эмоции.* В некоторых компаниях сформирована корпоративная культура, которая позволяет повлиять на эмоции топ-менеджеров, чтобы убедить их в целесообразности программы Net Promoter, хотя это и сопряжено с определенным риском. В идеальном мире в основе любой поддержки лежат рациональные решения. Тем не менее во многих случаях успешная реализация Net Promoter начинается с поиска руководителей, разделяющих основные идеи этой системы. Философия Net Promoter, в основе которой лежит золотое правило и эмоциональная реакция на отзывы детракторов и промоу-теров, может расширить круг сторонников программы.

В компании Symantec вовлеченность высшего руководства была обеспечена за счет как интересных инсайтов, так и эмоционального воздействия. Один раз в квартал CEO проводит совещание с участием двадцати пяти топ-менеджеров. Тема всегда одна и та же: каковы успехи компании в деле повышения лояльности клиентов, для оценки которой используется NPS? Участники совещания анализируют этот показатель по всем направлениям бизнеса, а затем обсуждают, какие действия следует предпринять на протяжении предстоящих 90–180 дней, чтобы обеспечить эффективную реализацию программы Net Promoter. Операционный директор Symantec Энрике Салем рассказал о некоторых шагах, сделанных компанией для обеспечения согласованности действий.

Обмен информацией о том, что мы предприняли в отношении партнеров Symantec, помог нам добиться от всех понимания того, что все мы должны быть частью этого процесса. Члены команды по внедрению программы поручили каждому топ-менеджеру позвонить двадцати клиентам из числа детракторов, а затем представить доклад по итогам этих бесед. Для руководства было настоящим откровением услышать из первых уст (не через посредников, а непосредственно от партнеров), что именно мешает их сотрудничеству с компанией или вынуждает менять поставщика.

Относительно этого подхода необходимо сделать одно предостережение. Программы, которые опираются на поддержку высшего руководства компании и соответствуют ее внутренней культуре, во многих случаях быстро получают широкую поддержку. Однако иногда при отсутствии серьезного экономического обоснования в организации демонстрируют показную, а не истинную поддержку программы. В таком случае существует риск, что, если руководитель компании потеряет интерес к программе или уйдет с должности, все остальные будут придерживаться сугубо формального подхода.

— Построение бизнес-кейса на основе экономики программы Net Promoter. Во многих случаях именно экономические аспекты программы Net Promoter обеспечивают ее внедрение в компании. Добиваясь всеобщего понимания экономической ценности промоутеров, вы готовите почву для получения реальных финансовых результатов благодаря реализации Net Promoter. Менеджеры могут скептически относиться к утверждениям о будущем росте продаж, поэтому более эффективным может оказаться создание бизнес-кейса, в основе которого лежат такие показатели, как увеличение объема покупок, сокращение оттока клиентов и повышение их ценности в течение всего срока

обслуживания. Серьезное экономическое обоснование, составленное с учетом ценности клиентов в течение всего срока обслуживания, позволяет продемонстрировать экономические преимущества внедрения программы Net Promoter. Маркетологи все чаще рассматривают экономику сарафанного радио как наиболее подходящий способ оценки эффективности программы. По большому счету, экономика Net Promoter — самый действенный и убедительный способ заручиться поддержкой руководства компании. Игнорирование необходимости построения убедительного бизнес-кейса может превратиться в долгосрочный риск для программы Net Promoter.

Обеспечение согласованности действий персонала, контактирующего с клиентами

Один из самых впечатляющих и в то же время обескураживающих аспектов программы Net Promoter заключается в том, что ее успешная реализация требует полной вовлеченности тех сотрудников, которые напрямую работают с клиентами. Именно они поддерживают непосредственное взаимодействие с потребителями, а это главная точка контакта клиентов с компанией. К этой группе относится персонал самых разных уровней, от высокооплачиваемых менеджеров по работе с крупными клиентами до операторов колл-центра и кассиров в супермаркете. Мы знаем, что именно от этих людей зависит качество обслуживания клиентов в каждой компании, а также что крайне трудно добиться того, чтобы все они прилагали усилия в одном направлении. Одно дело — убедить полдюжины топ-менеджеров, находящихся в одном помещении, в необходимости совершения тех или иных действий, и совсем другое — уверить в этом шесть тысяч работников, разбросанных по всему миру. В этой части книги мы рассмотрим несколько методов, позволяющих обеспечить согласованность действий персонала, работающего с клиентами.

Глава Virgin Media Нил Беркетт поделился с нами опытом своей компании:

NPS был принят у нас на всех уровнях организационной структуры. Первый этап согласования действий сотрудников в рамках программы Net Promoter состоит в том, чтобы заручиться реальной поддержкой со стороны ключевых лиц. ...Я часто бываю на местах и вижу, как работают с NPS в разных подразделениях и колл-центрах. Я беседовал с руководителями команд о том, как они используют NPS, и понял, что с этим показателем работают все без

исключения сотрудники, в том числе инженеры. Не проходит ни одного дня, чтобы я не услышал в каком-либо разговоре упоминания индекса искренней лояльности.

Из этого можно извлечь такой урок: не следует забывать о важности отношения руководства компании к программе Net Promoter и постоянных коммуникациях по этому поводу с сотрудниками, работающими непосредственно с клиентами. Если руководители организации не вовлечены в реализацию программы, персонал, контактирующий с клиентами, тоже не будет принимать участия в этом процессе. Поведение рядовых сотрудников зависит от приверженности топ-менеджеров и управленцев низшего звена системе.

Мы убеждены, что сотрудники, работающие непосредственно с потребителями, конечно же, стремятся делать все, как надо. Вряд ли кто-нибудь становится менеджером по работе с клиентами только для того, чтобы помешать тем извлечь пользу из продуктов компании, а затем выслушивать их жалобы по телефону. Кому захочется весь рабочий день заниматься устранением трудностей, возникших у недовольных клиентов? Сотрудники, работающие с клиентами, живут в мире, который определяется следующими факторами:

- профессиональные навыки и уровень подготовки;
- стандартные процедуры и правила;
- показатели и компенсация.

Как и в случае других мер по управлению производительностью, эти факторы можно использовать как инструмент повышения эффективности персонала.

Очевидно, что обучение — основной способ влияния на поведение сотрудника. Если вы хотите воздействовать на поведение тех, кто работает с клиентами, усовершенствуйте программы подготовки персонала. Успешная реализация Net Promoter в значительной мере зависит от обучения сотрудников методам замыкания обратной связи с клиентами (о чем идет речь в главе 7), а также навыкам причинно-следственного анализа (которому посвящена глава 6).

Стандартные процедуры — это основа повторяющихся задач, которые приходится выполнять сотрудникам по работе с клиентами. Возьмем в качестве примера авиакомпанию: действия и функции ее работников строго регламентируются официальными правилами управления гражданской

авиации, а также корпоративной политикой и операционными процедурами. В типичном колл-центре действуют десятки правил, сценариев обработки звонков и процедур передачи конфликтных вопросов на более высокий уровень, которые определяют порядок решения проблем, возникающих у пассажиров. Теоретически все эти процедуры предназначены как для организации обслуживания клиентов, так и для повышения эффективности работы персонала, но иногда они дают сбой, поскольку не все аспекты взаимодействия клиентов с компанией можно регулировать заранее установленными правилами. Тем не менее стандартные процедуры могут сочетаться с философией Net Promoter. Обеспечьте их гибкость, чтобы сотрудники могли решать проблемы клиентов, не выходя за рамки важных для компании бизнес-процессов.

Следующий фактор — количественные показатели. Как известно, что можно измерить, тем можно управлять. Например, во многих компаниях используются показатели качества, которые характеризуют количество дефектов и общий объем выпуска продукта. В контакт-центре данные о таких показателях выводятся на мониторы, а информация о ключевых показателях эффективности вывешивается на доске объявлений. При таком подходе необходимо по меньшей мере позаботиться о том, чтобы выбор операционных показателей не противоречил целям программы Net Promoter.

Сотрудники хорошо знают, что есть и кнут, и пряник. Выполняйте стандартные процедуры, делайте то, чему вас учили, обеспечивайте требуемые показатели, и все будет хорошо. При этом можно использовать премии и другие материальные стимулы или хотя бы психологическое вознаграждение в виде признания коллег. В любом случае для достижения поставленных целей, как правило, сочетают материальную и нематериальную мотивацию.

Методы обеспечения согласованности действий персонала, контактирующего с клиентами

Ниже представлены проверенные на практике рекомендации по вовлечению сотрудников, работающих непосредственно с клиентами, в процесс реализации программы Net Promoter.

— *Заручитесь поддержкой сотрудников.* Ваши работники знают истинное положение дел. Они лучше вас понимают суть возникающих проблем. Вы не можете игнорировать коллективное знание тысяч людей, поэтому обязательно заручитесь их поддержкой в реализации программы.

- *Обучайте и разъясняйте.* Рассказывайте своим работникам о бизнес-целях компании и принимаемых в ней стратегических решениях. Например, сотрудники по работе с персоналом могут считать, что политика компании в отношении максимального повышения эффективности противоречит такой цели, как обеспечение высокого качества обслуживания клиентов. Важно объяснить им, что не всех клиентов обслуживают одинаково, но для всех принят определенный уровень сервиса. Этот выбор, основанный на стратегии сегментации потребителей, не должен негативно сказываться на системе Net Promoter.
- *Согласуйте цели с процедурами и показателями.* Если стандартные операционные процедуры и показатели не согласованы с целями Net Promoter, сотрудники не признают программу. А если поставленные цели недостижимы, они быстро разочаруются. Создайте в компании операционные процедуры, поддерживающие достижение поставленных целей, и установите такие показатели, которые требовали бы от сотрудников максимального приложения сил, но в то же время оставались достижимыми.
- *Адаптируйте программу к рабочим потребностям сотрудников.* Информация действительно оказывает влияние на поведение персонала, причем довольно быстро. Устройте так, чтобы данные, получаемые сотрудниками, имели отношение к их задачам. Это можно реализовать на уровне команд или отдельных работников в зависимости от корпоративной культуры. Какой бы способ вы ни выбрали, позаботьтесь о том, чтобы эта информация была достоверной (см. главу 5).
- *Разработайте надлежащую систему отчетности.* Приведите периодичность составления отчетов в соответствие с характером работы. Если вы оцениваете ключевые показатели эффективности каждую неделю, пусть с такой же частотой измеряется и NPS. Если этот показатель будет измеряться реже, его будут считать менее важным. Предоставление данных о NPS наряду с другими ключевыми показателями эффективности в надлежащие сроки сделает более очевидной связь между ними.
- *Обеспечьте надлежащее признание.* Предоставьте сотрудникам, работающим с клиентами, возможность убедиться, что они имеют значение для компании и что их вклад высоко ценят. Это может быть сделано с помощью признания заслуг и нематериального вознаграждения.

Ключевую роль здесь играют слова одобрения и признание всего коллектива. Энрике Салем рассказал нам, что в компании Symantec работников награждают за поведение, которое делает опыт клиентов более приятным и эффективным: «Мы заботимся о том, чтобы о программе лояльности знали все. Особая роль отводится тем, кто умеет работать с клиентами и ставит их потребности превыше всего. Один раз в квартал мы отмечаем четверых или пятерых сотрудников, которым удалось сделать нечто такое, что выходит за рамки обычных требований к обслуживанию клиентов». Признание и вознаграждение сотрудников за образцовую работу способствует достижению целей программы Net Promoter.

Формирование культуры фанатичной поддержки клиентов

Программа Net Promoter может быть интегрирована в общую стратегию формирования корпоративной культуры на уровне рядовых сотрудников. Пример такого подхода мы встретили в американской компании по предоставлению хостинговых услуг Rackspace Hosting, миссия которой — «стать одной из лучших в мире сервисных компаний». Термином *host* обозначается тот, кто принимает и развлекает гостей, поэтому в основу корпоративной культуры компании Rackspace была положена идея «фанатичной поддержки клиентов». Эту концепцию трудно определить, однако клиенты Rackspace и ее сотрудники (которых называют «рэкерами») точно знают, что это такое. Рэкеры чувствуют ответственность за обслуживание клиентов и искренне заботятся о них, вкладывая все свои силы в успех бизнеса клиентов и воспринимая его как свое личное дело.

Для того чтобы выполнить обещание фанатичной поддержки клиентов, в Rackspace была сформирована уникальная корпоративная культура, которая стимулирует рэкеров каждый день работать с полной отдачей и создает для этого благоприятные условия. В 2008 году компания заняла тридцать второе место в рейтинге «100 лучших компаний-работодателей» по версии журнала *Fortune*. Rackspace тратит много времени на подбор и обучение самых лучших кандидатов на звание рэкера, помогая людям развивать свои сильные качества, вместо того чтобы предлагать им изменить свою сущность. Такой подход позволяет делать сотрудников более счастливыми и увлеченными людьми, которые с удовольствием ходят на работу каждый день.

СЕО компании Ланэм Нейпир поделился своими мыслями о корпоративной культуре:

Фанатичная поддержка лежит в основе философии Rackspace и пронизывает весь наш бизнес. Проблемы клиентов во многих случаях разрешаются одним сотрудником, который берет на себя урегулирование всех вопросов. Мы знаем, что нельзя требовать от персонала стремления брать на себя всю полноту ответственности в сложных ситуациях с клиентами. Необходимо, чтобы рэкеры прилагали к этому дополнительные усилия добровольно. Они должны интуитивно стремиться к тому, чтобы делать все необходимое для формирования долгосрочных доверительных отношений с клиентами. Самая престижная награда в компании — почетное право надеть «смирительную рубашку» перед всем коллективом. Обладатели этой награды — это наши герои, их действия ценят по достоинству, они олицетворяют культуру рэкера.

В компании убеждены, что инвестиции в рэкеров и работу с программой Net Promoter позволят усилить вовлеченность сотрудников, что, в свою очередь, повысит лояльность клиентов. Возможно, кто-то считает такой подход слишком дорогостоящим способом ведения бизнеса, но мы позволим себе не согласиться с этим. Наша культура фанатичной поддержки в сочетании с операционными инвестициями в повышение NPS позволит нам достичь главной цели — сохранить клиентов на всю жизнь.

Сосредоточение внимания на сотрудниках как на ключевом элементе программы и формирование фанатичной клиентоориентированной культуры на всех уровнях организационной системы компании служат отличным фундаментом для успешной реализации программы Net Promoter.

Постановка целей в контексте управления изменениями

Цели — неотъемлемая часть процесса перемен, а значит, это основной инструмент, помогающий компании двигаться дальше. Если даже поначалу вы не пользуетесь им, со временем его роль возрастает. В главе 8 представлен детальный анализ различных методов постановки целей, но для начала следует ответить на один экзистенциальный вопрос: действительно ли формальная постановка целей — это хорошая идея? В этой книге термины *постановка целей* и *постановка задач* взаимозаменяемы, однако под *целями* подразумевается желаемый конечный результат, а под *задачами* — фактический показатель, или индекс, которого пытается достичь компания.

Целое поколение менеджеров воспитано на идее, что постановка целей — это основа получения требуемых результатов. Для этих управленцев

отсутствие формальных целей свидетельствует, что конкретные показатели не важны. В понимании других формальные цели и системы оценки показателей противоречат существующим организационным и культурным нормам. В таком случае цели могут вызвать неприятие у сотрудников, свести на нет их энтузиазм по отношению к программе и даже негативно повлиять на те культурные ценности, на создание которых направлена Net Promoter.

Председатель совета директоров и CEO компании Symantec Джон Томпсон согласен с тем, что формальная постановка целей помогает сфокусировать сотрудников компании на улучшении результатов:

Я всегда считал, что ничто не способствует обеспечению согласованности в большей степени, чем сфокусированность всего персонала на решении определенных задач. А нам здесь действительно необходимо было сделать это, поскольку доходность компании не соответствовала нашим ожиданиям и поскольку мы внесли существенные изменения в инфраструктуру систем, от которых зависят отношения с клиентами и партнерами. Одно из преимуществ программы Net Promoter состоит в том, что вскоре мы увидели негативное влияние этих изменений на удовлетворенность клиентов и партнеров. Когда руководители компании поняли, что NPS начинает снижаться, это помогло им мобилизовать весь коллектив на принятие некоторых жизненно необходимых мер. Мы поставили довольно смелые цели и, чтобы ускорить их достижение, сообщили об этом всем сотрудникам компании. В итоге на протяжении двух последних кварталов индекс искренней лояльности неуклонно повышается.

Томпсон вовлек весь коллектив компании в процесс постановки задач, чтобы сфокусировать внимание каждого сотрудника на повышении доходности и улучшении опыта взаимодействия клиентов с компанией. Если ваша корпоративная культура основана на формальных целях и показателях, перечисленные ниже шаги помогут вам добиться желаемых результатов.

— *Сделайте цели заметными.* В прошлом на промышленных предприятиях использовался самый лучший метод: повсюду расклеивали плакаты с информацией о целях. Нам нравится, как это делают в Experian*, где такие плакаты развешивают в коридорах напротив

* Experian — международная компания, которая работает в области информационных, аналитических и маркетинговых услуг, помогая организациям и конечным потребителям управлять рисками и максимизировать эффект при принятии коммерческих и финансовых решений. *Прим. ред.*

лифтов, чтобы они попадались на глаза всем сотрудникам, как только те приходят на работу.

- *Сделайте цели личными.* Совокупный корпоративный показатель NPS может представлять интерес для CEO, членов совета директоров и топ-менеджеров, но как насчет Салли из бухгалтерского отдела? Как она может повлиять на этот показатель? Сделайте цели личными, и каждый сотрудник возьмет на себя ответственность за осуществление необходимых перемен.
- *Определите приемлемый уровень волатильности и устойчивости NPS.* Индекс искренней лояльности может меняться в ту или иную сторону, поскольку он зависит от оценок клиентов. Определенный уровень волатильности может быть полезным, поскольку быстрое изменение показателей стимулирует сотрудников быстрее предпринимать необходимые действия. Кроме того, повышение показателей радует их и активизирует работу. Тем не менее очень важно определить волатильность показателей до постановки формальных целей. На то, чтобы повысить коэффициент отклика важных для компании клиентов и получить надежные, достоверные данные, может понадобиться целый год или даже больше времени. Поспешная постановка целей может повлечь за собой негативные последствия, если вам придется ставить новые цели или возлагать на сотрудников ответственность за неустойчивые показатели. Такой подход способен свести на нет все ваши усилия по управлению изменениями.

Предположим, CEO вашей компании хочет внедрить систему Net Promoter и поручает вам выполнение этой задачи. Вы составляете анкету, задаете клиентам главный вопрос, после чего вам остается только пожинать плоды. Возможно, качество первых данных не совсем соответствует тому, на что вы рассчитывали, но вас это не беспокоит, поскольку со временем вы сможете получить более качественную информацию. Разве так уж важно, что первоначальный коэффициент отклика составил всего 5 процентов? Бывает и хуже! А NPS в размере 20 процентов — это очень даже неплохо.

Ваш CEO доволен результатами, но хочет, чтобы индекс повышался, и намерен поставить смелую цель. Черт возьми, давайте повысим индекс до 30 процентов за год! Почему бы нет? Но подождите-ка! Мы еще не привлекли к этому внимание всех сотрудников. Давайте привяжем премию каждого из них к достижению показателя 20 процентов — это заставит их сфокусироваться на достижении поставленной цели.

В следующем году коэффициент отклика составляет уже 10 процентов. Может, это не так уж много, но все же больше, чем раньше. Однако NPS снизился до 15 процентов, и в компании готовы вынести на вилах членов команды, занимавшейся внедрением программы Net Promoter. Премии не будут выплачены. Сотрудников как будто разжаловали, но они не согласны с этим мириться.

В этой истории есть доля иронии, но мы действительно видели, как преждевременная или некорректная постановка целей нарушала общее направление трансформации компании. Применяйте надлежащие методы постановки целей, анализ которых представлен в главе 8, и разберитесь с различными аспектами устойчивости данных (глава 5), чтобы обеспечить согласованность действий на всех уровнях организационной системы компании, а не сеять раздор.

Мотивация

Мотивация — одна из самых обсуждаемых тем. Материальные и нематериальные стимулы могут побуждать сотрудников к достижению цели. Каким бы ни было ваше мнение о достоинствах и недостатках этих двух методов, мы можем с уверенностью сказать одно: необходимо разработать четкую стратегию стимулирования в рамках программы Net Promoter. По нашему мнению, мотивация играет важную роль в успешной реализации программы.

Во-первых, сообщества людей всегда реагируют на стимулы. Экономическое поведение групп в значительной мере зависит от системы мотивации (то же самое относится и к мошенничеству). Поведение отдельных сотрудников бывает специфическим, но в действиях всего коллектива компании можно заметить определенные закономерности. Во-вторых, стимулы — это своего рода сигнальная система. Сотрудникам нужно знать, чего от них ожидают. Единая мотивация обеспечивает согласованность действий на всех уровнях организационной системы, от акционеров до рядовых работников.

И последнее: иногда система мотивации выходит из-под контроля. Во многих случаях она оказывает неоптимальное воздействие на поведение сотрудников, в том числе побуждая их к мошенничеству и намеренному искажению данных (об этом идет речь в главе 5). Будьте готовы к тому, что в системе, важным элементом которой является стимулирование, существует вероятность такого обманного поведения.

К чему все эти разговоры о мошенничестве? Наша точка зрения может показаться вам слишком циничной, но вообще-то это не так. Многие экономисты считают экономику наукой о стимулах, и в этом смысле нам

очень нравится точка зрения Стивена Левитта и Стивена Дабнера, которую они сформулировали в книге *Freakonomics**, опубликованной в 2006 году. Левитт и Дабнер проанализировали проблему мошенничества в разных экономических сферах — от борьбы сумо до школьного тестирования. На основании собственных наблюдений мы пришли к выводу, что, как бы неприятно это ни было, стимулы и обман всегда идут рука об руку. В достаточно большой группе людей всегда найдется тот, кто попытается обойти установленные правила. Это не противоречит нашему исходному предположению, что люди стремятся делать все правильно. Все дело в поведении групп и эффективности системы мотивации в сочетании с законом непредвиденных последствий.

Грань между мошенничеством и поиском оптимального решения порой бывает очень тонкой. Попросите менеджера по продажам предоставить вам список клиентов для вашей программы и скажите, что его заработная плата будет зависеть от процента промоутеров. Какова вероятность того, что в этот список будут заведомо включены только удовлетворенные клиенты? Будут ли менеджеры по продажам вести себя более активно и настойчиво с известными промоутерами? Действительно ли они обманывают вас или просто оптимизируют показатели, по которым вы оцениваете их работу? Мотивация, основанная на проценте промоутеров, может повлечь за собой поведение, не соответствующее вашим целям. Вы можете потребовать от сотрудников, чтобы они увеличили коэффициент отклика участников опроса, что позволит расширить пул клиентов, делающих комментарии по поводу работы организации, а также составить более полную картину того, что происходит в компании на самом деле. Кроме того, вы можете ввести правило, согласно которому бездействие в отношении известных детракторов может повлечь за собой серьезные последствия как свидетельство мошенничества. Кстати, мы считаем, что в случае явного обмана (например, при предоставлении ложных данных) с сотрудников необходимо взыскивать большие штрафы.

По существу, информация должна отображать истинное положение дел. Поведение, которое негативно сказывается на качестве данных, может погубить программу, поэтому с ним нужно бороться. Стимулы обязательно изменят поведение сотрудников. Однако вы должны очень внимательно отслеживать и прогнозировать непредвиденные последствия своей политики в этом вопросе. Учитывая все эти обстоятельства, используйте как материальное, так и нематериальное воздействие, а также ставьте другие краткосрочные цели (такие как повышение

* Издана на русском языке: Левитт С., Дабнер С. Фрикономика. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011. Прим. ред.

качества данных или доля респондентов), для того чтобы обеспечить согласованность действий на всех уровнях организационной системы компании.

Кросс-функциональное взаимодействие и ответственность

Давайте рассмотрим все эти организационные вопросы на примере компании FileNet, в настоящее время подразделения IBM Enterprise Content Management. До поглощения IBM, которое произошло в 2006 году, в FileNet разработали эффективную систему автоматизации документооборота. На протяжении двадцати четырех лет организация занималась разработкой собственных продуктов и покупала компании, продукты которых представляли для нее интерес. В 2002 году в FileNet была выполнена оценка деятельности, в результате которой обнаружили следующие проблемы:

- фрагментарная модель отношений с клиентами;
- низкий уровень осведомленности о положении дел в компаниях клиентов;
- фрагментарная клиентоориентированная культура;
- отсутствие системы точной оценки уровня удовлетворенности;
- отсутствие точных данных для реализации клиентоориентированных программ;
- непонимание ключевых факторов лояльности клиентов;
- отсутствие формальной системы сбора информации о требованиях к продуктам.

Компания FileNet не одинока в этом отношении. Обнаружив все эти проблемы, команда по внедрению программы Net Promoter выдвинула несколько инициатив, в том числе проект под названием «Повышение лояльности клиентов». Подготовительный этап был выполнен в FileNet в полном соответствии с операционной моделью Net Promoter. Одна из основных задач заключалась в том, чтобы обеспечить надлежащее распределение ответственности и действий как в отделах, непосредственно работающих с клиентами, так и в отделах, не вступающих с ними в контакт (таб. 3.1).

Таблица 3.1. Участие разных отделов IBM FileNet в выполнении приоритетных задач

	Управление ожиданиями	Знание и совершенствование продуктов	Формирование отношений с клиентами	Понимание потребностей клиентов
Отдел продаж	+	+	+	+
Отдел маркетинга	+	+	+	+
Технический отдел	+	+	+	+
Отдел разработки продуктов	+	+	+	+
Отдел информационных технологий	+	+	+	+
Финансовый отдел	+		+	+
Отдел обслуживания и поддержки клиентов	+	+	+	+
Юридический отдел	+		+	+
Отдел профессиональных услуг	+	+	+	+

Обратите внимание: все организационные единицы компании несут ответственность за управление ожиданиями, знание продуктов, формирование отношений с клиентами и понимание их потребностей. Исключение составляют только финансовый и юридический отделы, что вполне логично. В остальных случаях ответственность за приоритетные задачи возложена как на подразделения, взаимодействующие с клиентами, так и на те, что не вступают с ними в непосредственный контакт. Другими словами, в FileNet каждый отдел играл определенную роль в улучшении клиентского опыта и был заинтересован в успешной реализации программы.

Таким образом, ответственность за выполнение необходимых действий была распределена по всей организационной системе компании, что позволило решить многие проблемы. Затем в FileNet разработали программу повышения лояльности клиентов, основанную на NPS, и создали единую клиентоориентированную среду, которая была необходима для реализации этой программы.

В итоге FileNet получила впечатляющие результаты. Когда в 2002 году в компании только начали применять Net Promoter, значение NPS было

отрицательным (–6,37 процента). В 2006 году, накануне поглощения IBM, компании удалось существенно повысить этот показатель (до 20 процентов), а значит, общий положительный сдвиг составил 26 процентов. По стандартам рынка корпоративных программных продуктов этот прирост индекса искренней лояльности относится к числу самых высоких. Кроме того, программа обеспечила повышение дохода и прибыли за счет существующих клиентов с 72 до 80 процентов.

Модель управления программой

Когда мы задаем в разных компаниях вопрос: «Что было самым трудным в процессе создания основы клиентоориентированной культуры?», чаще всего нам отвечают: «Мы знаем, что надо делать, просто не инвестируем достаточно в инфраструктуру, процессы и сотрудников, чтобы создать инструменты и навыки их поддержки и развития».

Недостающим элементом в таких случаях чаще всего бывает правильная система управления программой. Управление — это тот связующий элемент, который объединяет ключевые составляющие программы Net Promoter. Система управления программой помогает определить:

- кто обеспечивает сфокусированность всей компании на лояльности клиентов;
- кто отвечает за безукоризненное выполнение программы;
- кто отвечает за организацию мероприятий, разработанных на основании полученной информации и направленных на повышение ответственности за результат.

Когда программе не хватает скоординированного руководства, она превращается в так называемую силосную башню. Ею легче управлять, поскольку требуется прикладывать меньше усилий по координации действий разных функциональных подразделений. Например, вице-президент компании по одному направлению бизнеса контролирует все, что касается лояльности клиентов, в том числе сбор данных, анализ основных причин, получение конечного результата и постановку целей. Такая программа носит скорее операционный, чем стратегический характер (она решает тактические вопросы конкретного направления бизнеса), что ограничивает ее общую ценность. Она не может полностью раскрыть свой потенциал, если методы ее реализации не согласуются с методами работы других

бизнес-единиц или отсутствует обмен информацией между подразделениями компаниями.

Скоординированная программа, которая реализуется на уровне компании в целом, позволяет создать бóльшую ценность для клиентов и увеличить возврат на инвестиции, но для этого требуется больше усилий. Такой подход подразумевает, что все ее структурные подразделения должны вносить свой вклад в реализацию программы и действовать на основании ее данных. Применение передовых технологий и обеспечение обмена информацией между функциональными подразделениями компании в рамках единой программы управления лояльностью клиентов позволит вам быстро разрабатывать стратегические планы и тактические способы решения проблем.

Распределение ролей и обязанностей по управлению программой

На рисунке 3.1 показана типичная структура управления программой и поток операций между разными отделами и специалистами, а также связи между ними. В таблице 3.2, которую можно найти в конце этого раздела, представлен подробный список стандартных обязанностей сотрудников, на которых возложена ответственность за управление программой.



Рис. 3.1. Модель управления программой

В состав управляющего комитета входит, как правило, представитель высшего руководства компании, обеспечивающий поддержку программы (например, CEO), куратор программы, а также руководители функциональных подразделений, то есть заинтересованные в результатах программы внутренние лица. Управляющий комитет должен донести до всех участников процесса идею о том, что функциональные подразделения отвечают за анализ данных и разработку комплекса мероприятий, направленных на повышение лояльности клиентов и организацию работы в зависимости от полученных результатов.

Роль CEO в управлении программой

Участие руководителя компании в управлении программой имеет большое значение для обеспечения фокуса на повышении лояльности клиентов. В крупных корпорациях эту роль может играть президент группы компаний. Главное здесь — уровень полномочий, способности человека и, разумеется, высокая должность.

Кураторы программы

Можно утверждать, что куратор программы играет самую важную роль в привлечении внимания к ней и ее жизнеспособности. Человек, выполняющий эту функцию, должен с большим энтузиазмом относиться к идее клиентоориентированности и обладать хорошими навыками коммуникации, применять их в общении с вышестоящими руководителями (например, с членами совета директоров), руководителями такого же ранга и рядовыми сотрудниками.

Кураторы из числа руководителей компании — это первая линия защиты программы. В случае возникновения внешних препятствий они помогут обойти или устранить проблему, но гораздо большую пользу они приносят в контексте управления внутренними процессами. Чаще всего в роли куратора программы выступает один из топ-менеджеров, который периодически встречается с членами группы управления программой, но может и не принимать участия в их повседневной работе.

Составляя профиль эффективного куратора программы, мы не увидели никакой закономерности с точки зрения его принадлежности к тому или иному функциональному подразделению. Куратор может быть из таких сфер, как обслуживание, продажи, обеспечение качества и маркетинг, или для него может быть выделена специальная должность руководителя программы Net Promoter. Эффективность его работы зависит от личных качеств, а не от того, какое функциональное подразделение он представляет. На роль куратора важно выбрать одного из тех, кто пользуется в компании уважением,

стремится к переменам и обладает достаточными для этого полномочиями. При выборе следует руководствоваться не должностью, а тем, каким доверием пользуется в компании кандидат на роль куратора. Должность этого человека должна соответствовать размеру организации. Например, в компании с оборотом 100 миллионов долларов это может быть CEO, тогда как в компании с оборотом 80 миллиардов — топ-менеджер более низкого ранга или глава подразделения. Правильный выбор должен учитывать, какие полномочия необходимы для осуществления перемен. Мы отдаем предпочтение кураторам, имеющим практический опыт (хотя были и случаи успешной реализации программы и при его отсутствии). Кроме того, нам нравится и подход тех компаний, которые воспринимают роль куратора программы как ротационную должность в рамках продвижения на должность топ-менеджера. Если такая роль рассматривается как одна из ключевых, для всей компании это своего рода сигнал о весьма серьезном отношении к программе.

И последнее, что стоит отметить, эффективный куратор проводит много времени за пределами компании и уделяет немало внимания осмыслению опыта других организаций в успешной реализации программы. Он делает все возможное для собственного роста и совершенствования программы с помощью создания сети деловых связей и контактов, участия в конференциях, а также формального и неформального бенчмаркинга. Лидеры в области повышения лояльности очень серьезно относятся к этой роли.

Ответственные за реализацию программы на уровне функциональных подразделений

В любом случае ответственность за осуществление изменений, основанных на инсайтах программы, несут в своих функциональных или структурных подразделениях именно представители различных направлений деятельности компании. Поэтому очень важно обеспечить участие соответствующего уровня сотрудников в совещаниях управляющего комитета с точки зрения полномочий и их ответственности. Члены команды управления программой могут разрабатывать комплекс мер по созданию промоутеров вместе с представителями подразделений, но выполнение этих задач не относится к их компетенции, ответственность за реальные действия возлагают на соответствующие подразделения. Наиболее эффективные программы содержат методические рекомендации по постановке целей и анализу полученных результатов. Мы пришли к выводу, что модель управления программой не дает нужного эффекта, если ответственность возлагается только на команду управления программой: поскольку она не может принимать решения из области компетенции бизнес-подразделений компании, то ничего и не происходит.

Группа по реализации программы

Команда специалистов, которые занимаются реализацией программы, готовит необходимую инфраструктуру, обучает методологии, выполняет анализ и передает функциональным подразделениям компании информацию, на основании которой они могут повышать лояльность клиентов и создавать промоутеров. Как и в случае с куратором программы, эта группа может работать в составе любой бизнес-единицы компании: личные качества ее членов важнее их принадлежности к тому или иному функциональному подразделению.

Эти люди контролируют распределение ресурсов и координируют ход программы. Во многих случаях группа также выполняет функции аналитического центра, поэтому ее члены могут действовать в качестве внутренних консультантов. Предполагается, что команда должна стать самым компетентным источником информации относительно программы Net Promoter, изучая лучшие методы повышения лояльности клиентов и извлекая уроки из практики других компаний.

Составить список навыков, которыми должны обладать участники группы по реализации программы, не так уж сложно, гораздо труднее определить их приоритетность в случае, когда приходится идти на компромисс. Чаще всего численность таких групп ограничена бюджетом. Во многих компаниях это всего лишь один сотрудник, который должен обладать совокупностью всех необходимых навыков, что бывает невероятно редко. В таких случаях проблема решается за счет привлечения сторонних специалистов, помощи других отделов или сотрудничества с независимым поставщиком необходимых услуг.

Крупные компании имеют в распоряжении больше ресурсов, но здесь существует риск неэффективного их использования из-за неспособности организовать группу специалистов с подходящими навыками. В таких организациях часто используются внутренние ресурсы для решения задач, которые лучше выполняются вне компании, или наоборот. Кроме того, в своей практике мы встречали много случаев, когда организации не обеспечивали адекватный бюджет для функционирования группы специалистов с минимальным набором необходимых умений.

Три основные группы навыков позволяют команде по реализации проекта осуществлять в компании перемены.

1. *Навыки функционального руководства.* Эти навыки не приобретаются на тренингах. Если ни у одного из членов группы нет управленческого опыта, программа рискует потерять доверие тех специалистов, на которых вы полагаетесь при ее реализации. В идеале стоило бы

привлечь к руководству командой или хотя бы к участию в ней менеджера с опытом функционального управления, который на виду у руководства компании. Во многих компаниях, успешно внедривших программу Net Promoter (в том числе GE и Nokia), такие должности (обычно в составе отдела обеспечения качества) считаются площадкой для развития навыков общего управления.

2. *Навыки анализа данных.* Программа Net Promoter требует обработки большого объема информации. Более того, речь идет о данных, анализ и интерпретация которых отличаются от методов финансового учета, хотя они и могут быть связаны с финансовой информацией. Вам может показаться, что мы говорим о навыках проведения маркетинговых исследований или статистического анализа. Такие умения действительно очень полезны, но во многих случаях они носят сугубо специализированный характер, а, по нашему мнению, в данном случае навыки анализа данных должны выходить за рамки обычных маркетинговых исследований. Анализ финансовых данных — один из элементов необходимой совокупности умений. Классические приемы управления качеством и применения метода «шесть сигм» могут играть решающую роль: вам нужны специалисты, которые понимают принципы использования данных в самых разных управленческих ситуациях. Самый важный навык — это умение делать конструктивные управленческие выводы на основании имеющихся данных и формулировать их в понятной форме.
3. *Навыки организации процессов.* Было бы целесообразно включить в состав группы специалистов, которые разбираются в дизайне процессов. В задачи этой группы входит изменение бизнес-процессов, поэтому их знание имеет очень большое значение. В этой ситуации весьма пригодился бы опыт управления качеством продукта.

И самое главное: в состав группы по реализации программы должны входить те, кто умеет добиваться требуемых результатов путем организации работы других людей. Такие специалисты видят успех программы в обучении, взаимодействии и распространении информации о ней с учетом потребностей сотрудников, которые будут использовать ее в работе. Правильная культура работы — это важный фактор эффективности команды. Однозначно можно сказать только, кто не подходит на эту роль, — специалисты, защищающие «свою территорию» и карьеру посредством создания некоего сакрального знания, доступного лишь им одним.

Лидеры межфункционального взаимодействия

Мы уделяем особое внимание функциональным лидерам NPS, поскольку именно от них зависит успех или провал программы. Речь идет о группе людей, которые представляют разные подразделения компании и могут организовать работу своих команд. Такие лидеры распространяют информацию о программе в подразделениях, выполняют дополнительный анализ или дают обратную связь команде управления программой. Они выполняют функции посредников, обеспечивающих взаимодействие между разными отделами, а значит, играют весьма заметную роль в успешной реализации программы. Кто же эти люди и какие они?

- Это необязательно представители руководящего звена. В действительности есть веские доводы в пользу того, что эти люди должны быть скорее из числа рядовых сотрудников, а не менеджеров.
- Они убежденные сторонники программы. Самое важное, что идея NPS находит в них отклик, апеллируя к их личностным и интеллектуальным качествам. Они эмоционально вовлечены в программу, а также поддерживают ее из прагматических соображений.
- Они пользуются большим авторитетом в своих подразделениях. Считается, что эти люди хорошо справляются со своими обязанностями, а их роль лидеров программы рассматривается как косвенное подтверждение этого факта.
- Они хорошо понимают непосредственные обязанности своего подразделения. Будучи инсайдерами, эти люди знают, что происходит в их отделах и с какими трудностями там сталкиваются.
- Они вместе работают над решением межфункциональных проблем и эффективно координируют действия разных подразделений.
- У них есть разветвленная внутренняя сеть контактов, которыми они могут воспользоваться.
- Они стойко преодолевают трудности и не отступают от намеченной цели.

С помощью одного простого теста можно проверить, правильно ли вы выбрали лидеров. Называя имена этих людей, посмотрите на реакцию их коллег. Ваш выбор повысил или снизил доверие к программе?

В компании Sage Software выбрали двух «лидеров лояльности» для каждого из шестнадцати брендов. Вице-президент компании по маркетинговым исследованиям Хэл Блум сказал об этом следующее: «Лидеры лояльности — это именно лидеры. Они не обязаны делать всю работу сами. Их роль выражается в том, чтобы ставить задачи и мотивировать свои подразделения». В Sage Software команда лидеров состоит из представителей разных направлений бизнеса, которые помогают определить, какие данные обратной связи клиентов значимы для их подразделений, а также интерпретировать эту информацию и предпринимать необходимые действия. Как правило, это менеджеры проектов и программ, принимающие активное участие в повседневной деятельности.

Агенты перемен в компании Experian

Experian — крупная международная компания, которая работает на рынке информационных услуг, имеет подразделения в шестидесяти странах и обслуживает как обычных потребителей, так и корпоративных клиентов. В 2003 году в компании была внедрена программа лояльности, основанная на NPS. Сначала в организации создали два центра поддержки (технической и клиентской), а также разработали общую программу улучшения отношений с потребителями. «Сложнее всего было создать опыт взаимодействия с Experian как с единой компанией, — отметила Лора Десото, старший вице-президент по стратегическим инициативам подразделения Credit Services Decision Analytics. — Мы огромная компания с множеством бизнес-единиц, которые функционируют как отдельные направления или самостоятельные компании. Тем не менее наши клиенты так нас не воспринимают: они считают, что имеют дело с одной компанией, отдельные бизнес-единицы которой должны работать как единое целое».

Как Experian удалось сплотить разрозненные группы вокруг программы Net Promoter? В компании считают, что программа обязана своим успехом нескольким ключевым решениям по управлению изменениями.

- Внедрение программы лояльности под названием «Обещания клиентам».
- Привлечение из разных бизнес-единиц компании сорока пяти агентов перемен, поддерживающих проект.
- Создание карты обучения, которая отображает и поддерживает непрерывный процесс получения знаний.

- Регулярное проведение воркшопов по теме «Обещания клиентам в повседневной работе» с демонстрацией процессов, лежащих в основе ежедневного принятия клиентоориентированных решений.
- Эффективный обмен информацией об обещаниях клиентам.
- Обеспечение активной поддержки руководства и приверженности клиентам.

В Experian считают, что успешной реализацией программы и увеличением объема доходов компания обязана своим агентам перемен. Сорок пять таких агентов были привлечены из всех структурных подразделений компании. Эти люди обеспечили координацию и поддержку необходимых мероприятий, а также помогли согласовать действия рядовых сотрудников с задачами программы «Обещания клиентам», для того чтобы обеспечить унифицированный опыт взаимодействия потребителей с компанией и продемонстрировать единство Experian.

Получение таких результатов требовало тщательного планирования ресурсов. Агенты перемен должны были выделять достаточно много времени на повышение лояльности клиентов, поэтому для их привлечения необходимо было заручиться поддержкой непосредственных начальников этих сотрудников, а также руководителей соответствующих структурных подразделений. Агент перемен может тратить на работу в рамках программы от 10 до 20 процентов рабочего времени (см. табл. 3.2). В компании Experian на протяжении первых шести месяцев они тратили на эту работу 50 процентов рабочего времени. Полгода спустя этот показатель сократился до 10–20 процентов. Кроме того, агенты перемен должны пройти нужную подготовку, что тоже следует предусмотреть при распределении ресурсов. В компании Experian эти лидеры были наделены достаточными полномочиями для проведения преобразований.

Общие рекомендации по управлению программой

Модель управления — важный элемент успешной реализации программы, но для выполнения этой задачи требуется разработать структуру процесса и выделить необходимые ресурсы.

В таблице 3.2 представлен краткий обзор стандартных функций и обязанностей сотрудников, отвечающих за управление программой. Кроме того, в ней приведены рекомендации по поводу того, с какой периодичностью команды должны проводить совещания, а также сколько времени и какие ресурсы могут понадобиться для управления программой

лояльности. Используйте эту информацию для определения роли, обязанностей и периодичности встреч с учетом размера, ресурсов и организационной структуры вашей компании.

Таблица 3.2. Роли и обязанности участников управления программой

Роль	Обязанности по управлению программой	Время
Управляющий комитет: CEO	<ul style="list-style-type: none"> - Формулирует суть клиентоориентированной культуры - Обеспечивает сфокусированность всей компании на повышении лояльности клиентов - Обеспечивает внутреннюю и внешнюю стратегическую коммуникацию 	Совещания проводятся в тот же период, когда осуществляется анализ результатов деятельности компании (один раз в квартал, два раза в год)
Управляющий комитет: куратор	<ul style="list-style-type: none"> - Входит в состав совета директоров; как правило, занимается вопросами отношений с клиентами - Привлекает внимание всей компании к мнению клиента - Обеспечивает осведомленность о программе лояльности и ответственность за ее выполнение на уровне CEO, других топ-менеджеров, членов группы по реализации программы и руководителей функциональных подразделений - Определяет цели программы, ее бюджет и распределение ресурсов - Передаёт информацию о проблемах и потребностях на более высокий уровень управления - Распространяет информацию о полученных результатах среди членов координационного комитета и во всей компании 	Совещания проводятся в тот же период, когда осуществляется анализ результатов деятельности компании (один раз в квартал, два раза в год), 20 процентов времени
Управляющий комитет: руководители высшего звена	<ul style="list-style-type: none"> - Топ-менеджеры: CEO, технический директор, директор по маркетингу, директор по информационным технологиям, финансовый директор, директор по операциям - Анализирует, обсуждает и оценивает результаты - Обеспечивает ответственность за получение результатов в соответствующих направлениях бизнеса - Ставит цели и предоставляет необходимые данные о клиентах руководителям функциональных подразделений 	Совещания проводятся в тот же период, когда осуществляется анализ результатов деятельности компании (один раз в квартал, два раза в год)

Продолжение табл. 3.2

Роль	Обязанности по управлению программой	Время
Группа по реализации программы: создает условия для лидеров межфункционального взаимодействия, отчитывается перед управляющим комитетом	<ul style="list-style-type: none"> - Менеджер или директор, отчитывается перед куратором программы - Предоставляет куратору данные, необходимые для постановки целей и организации мероприятий - Разрабатывает «дорожную карту» программы, определяет стратегию и составляет план - Осуществляет сбор данных об условиях реализации программы, определяет приоритетность задач, оценивает аргументы за и против - Определяет процессы, обеспечивающие успешную реализацию программы (сбор и распространение данных, сопровождение клиентов, анализ причин и следствий) - Обеспечивает функциональные подразделения инструментами, информацией и лучшими методами работы для осуществления необходимых действий с учетом данных программы - Наделяет полномочиями лидеров межфункционального взаимодействия и учит их продвигать программу в своих подразделениях - Не принимает активного участия в осуществлении перемен, но создает условия для того, чтобы это могли делать другие участники процесса 	Регулярные совещания; 100 процентов времени
Лидеры межфункционального взаимодействия: обращаются за помощью к группе по реализации программы и предоставляют помощь своим подразделениям	<ul style="list-style-type: none"> - Чаще всего менеджеры среднего и высшего звена на уровне функциональных подразделений - Продвигают программу повышения лояльности клиентов в своем функциональном подразделении - Координируют действия группы по реализации программы и руководителей подразделений - Поддерживают членов группы по реализации программы как экспертов, которые понимают бизнес-процессы и потребности клиентов - Получают поддержку и помощь в плане обучения со стороны группы по реализации программы - Обращаются за помощью к группе по реализации программы, а также вносят свои предложения и инициируют эскалацию проблемы - Определяют релевантные данные и процесс их распространения в компании - Помогают своему подразделению собирать данные, интерпретировать их и действовать в соответствии с ними - Обеспечивают обучение и подготовку сотрудников в рамках своего функционального подразделения - Анализируют успехи программы и рассказывают о лучших методах работы на плановых совещаниях 	Совещания проводятся не реже одного раза в квартал; 10–20 процентов времени

Окончание табл. 3.2

Роль	Обязанности по управлению программой	Время
Лица, ответственные за реализацию программы на уровне функциональных подразделений: отчитываются перед координационной группой, обращаются за помощью к группе по реализации программы	<ul style="list-style-type: none"> - Операционный менеджер подразделения - На основании обратной связи предпринимает действия, направленные на повышение показателей лояльности - Возлагает на подчиненных ответственность за улучшение опыта взаимодействия клиентов с компанией - Обеспечивает соответствие показателей лояльности и ключевых индикаторов эффективности целям и задачам программы, а также системе мотивации сотрудников - Предоставляет лидерам межфункционального взаимодействия и группе по реализации программы ресурсы, необходимые для успешного повышения лояльности - Отчитывается о полученных результатах и выполнении плана действий перед управляющим комитетом 	Совещания проводятся не реже одного раза в квартал; 5–10 процентов времени

Заключение

В этой главе мы обсудили факторы, от которых зависит управление изменениями в рамках программы Net Promoter. Мы рассказали о проблемах, которые могут помешать преобразованиям. Вовлеченность высшего руководства и поддержка с его стороны играют важнейшую роль в преодолении этих проблем. Кроме того, важно также привлечь к реализации изменений рядовых сотрудников, что тоже непростая задача. Постановка целей — это один из способов обеспечения согласованности и сфокусированности действий на всех уровнях организационной системы компании на ее пути к формированию клиентоориентированной корпоративной культуры и повышению NPS. Привлечение всех подразделений компании, как работающих непосредственно с клиентами, так и не вступающих в контакт с ними, обеспечивает успешное внедрение и выполнение программы Net Promoter. Формирование системы управления программой с участием лидеров межфункционального взаимодействия, работающих под руководством куратора из числа высших руководителей, обеспечивает согласованность действий во всей компании. Эффективная программа Net Promoter должна учитывать важную роль действенного управления изменениями в ее успешной реализации. Управление изменениями — это и искусство, и наука. Для того чтобы проложить путь к успеху, сделайте стратегию управления изменениями одним из первых этапов «дорожной карты» программы.

Глава 4

СОЗДАНИЕ «ДОРОЖНОЙ КАРТЫ»

Наша цель — сделать так, чтобы клиентоориентированная культура стала неотъемлемой частью «ДНК» компании Experian. Разработка «дорожной карты» программы «Обещание клиентам» пробудила истинный интерес к ней, поскольку теперь каждому сотруднику стало понятно, чего именно от него ждут.

Лора Десото, старший вице-президент по стратегическим инициативам подразделения Credit Services Decision Analytics компании Experian

Прежде чем приступать к реализации программы Net Promoter, важно уяснить ее суть. Net Promoter — это не процесс, который вы внедряете в компании напарулет, а затем отказываетесь от него. Но также и не готовое решение. Хотя у всех программ лояльности есть общие элементы, в каждой отдельной организации систему следует разрабатывать с учетом конкретных обстоятельств. Успешная реализация программы Net Promoter зависит от совокупности таких слагаемых, как персонал, процессы и технология, а в основе всего этого лежит клиентоориентированная корпоративная культура.

Когда люди узнают, каких серьезных успехов удалось добиться некоторым компаниям благодаря использованию NPS, чаще всего они пытаются измерить индекс искренней лояльности в своей организации и как можно быстрее извлечь из этого выгоду. В действительности этот подход не работает. Некоторые аспекты программы Net Promoter приносят свои плоды достаточно быстро, но перемены, охватывающие

всю компанию, требуют времени. На обеспечение устойчивости программы и надежности показателя NPS во многих случаях уходит несколько лет.

В этой главе представлен анализ некоторых ключевых элементов, которые необходимо учесть в процессе разработки «дорожной карты» программы. В сочетании с операционной моделью Net Promoter, описание которой можно найти в главе 1, этого должно быть достаточно для того, чтобы проложить собственный путь к успеху.

Решения для клиентов

Большинство программ сосредоточено на непосредственном измерении лояльности клиентов, но стоит учитывать и некоторые другие факторы. Сначала мы рассмотрим два типа усовершенствований бизнеса, которых требует программа Net Promoter: операционные и структурные. Они обеспечивают краткосрочные и долгосрочные преимущества соответственно. Затем мы проанализируем различия между «холодными» и «горячими» измерениями NPS, которые часто путают, судя по нашему анализу действующих программ.

После изучения основ мы перейдем к описанию взаимосвязи между этими подходами и коснемся остальных участников процесса, в частности сотрудников компании, лояльность которых тоже нужно оценить; а затем составим общий план.

Операционные и структурные усовершенствования

По существу, программа Net Promoter дает два типа улучшений работы компании: операционные и структурные (рис. 4.1). Операционные усовершенствования позволяют быстро выявить определенные проблемы и решить их, как правило, с использованием тактических возможностей. Это необходимо для повышения лояльности потребителей в точках контакта. В большинстве случаев операционные усовершенствования обеспечивают повышение лояльности каждого отдельного клиента.

Рассмотрим в качестве примера компанию, доставляющую шоколад в посылках (наши примеры становятся все более замысловатыми); ей поступило много звонков от клиентов, недовольных тем, что их заказы доставлены с опозданием. В случае, когда клиент звонит, чтобы пожаловаться на несвоевременную доставку, сотрудник отдела обслуживания может сразу же принести извинения за задержку, выразить сочувствие в связи с причиненными неудобствами и быть уполномоченным ускорить

доставку и предложить покупателю купон на скидку в десять долларов при следующем заказе. Такие попытки исправить ситуацию могут превзойти ожидания клиента, а это значит, что детрактор превратится в промоутера.

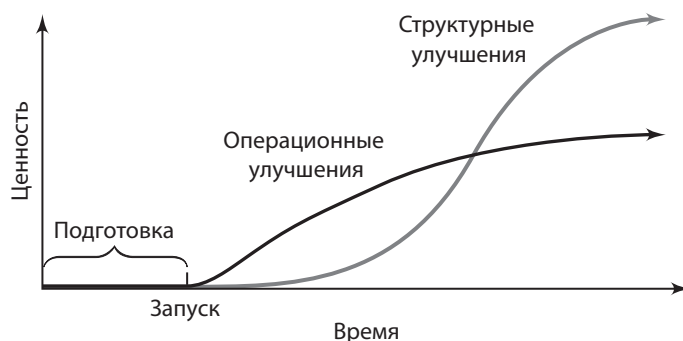


Рис. 4.1. Динамика операционных и структурных улучшений

Сотрудник принял безотлагательные меры по решению проблемы одного конкретного заказчика, что позволило повысить лояльность этого клиента. Преимущества операционных усовершенствований состоят в том, что в большинстве случаев они требуют меньше времени, мало зависят от взаимодействия представителей разных функциональных подразделений, на них уходит меньше ресурсов, но при этом они дают положительный результат.

Одновременно компании работают над структурными усовершенствованиями, оказывающими долгосрочное и существенное воздействие на лояльность клиентов. Как правило, для таких улучшений требуется изменение продуктов или бизнес-модели, больше времени и ресурсов, они также подразумевают более тесное межфункциональное взаимодействие. Безусловно, характер структурных усовершенствований определяют обстоятельства, сложившиеся в конкретной компании. Для осуществления таких улучшений могут понадобиться значительные капиталовложения в разработку новых продуктов, изменение структуры расходов и политики компании или инвестиции в другие важные мероприятия. Кроме того, они могут потребовать сбора большего количества данных для обеспечения высокого уровня аналитической поддержки и сведения к минимуму риска ошибочных инвестиций и решений.

Вернемся к примеру с шоколадным бизнесом. В долгосрочной перспективе одних только операционных улучшений недостаточно для того,

чтобы воздействовать на клиентов в более значимых масштабах. Руководители компании должны проанализировать потенциальные выгоды от внесения существенных изменений в цепочку поставок или систему выполнения заказов, чтобы обеспечить скорейшую доставку. Например, допустим, что на основании причинно-следственного анализа (которому посвящена глава 6) специалисты организации установили, что с точки зрения покупателей время на получение продукта лучше сократить на три дня, а повышение лояльности клиентов и расширение бизнеса прямо зависят от обеспечения сроков и выполнения обязательств по доставке. В итоге, чтобы повысить лояльность клиентов и обеспечить дальнейший рост, компания по торговле шоколадом ставит перед собой такие цели, как усовершенствование цепочки поставки и сокращение срока доставки заказов.

Программа Net Promoter должна разрабатываться с учетом характеристик как операционных, так структурных улучшений. На рис. 4.1 две кривые имеют разные формы: хотя оба типа усовершенствований важны сами по себе, их взаимодействие повышает вероятность успеха. Непосредственные результаты операционных улучшений действительно имеют большое значение, однако, несмотря на то что влияние структурных изменений даст о себе знать только через какое-то время, без решения структурных проблем эффект от краткосрочных операционных усовершенствований будет ограниченным. Тем не менее стоит еще раз подчеркнуть, что без операционных улучшений пройдет много времени, возможно годы, прежде чем инвестиции в клиентский опыт окупятся. Для многих руководителей это может стать настоящим испытанием. Кроме того, поскольку рядовые сотрудники компании вовлечены в процесс операционных усовершенствований, это влечет за собой изменение корпоративной культуры, о чем шла речь в главе 3.

Структурные усовершенствования как движущий фактор работы «фабрики звонков» компании Dell

Сегодня колл-центр компании Dell устроен рационально, но так было не всегда. Дик Хантер был назначен на должность руководителя службы поддержки клиентов именно для того, чтобы улучшить работу этого центра. В беседе с нами он поделился деталями процесса структурных улучшений в Dell. После назначения Хантер столкнулся с проблемой, с которой сталкиваются многие руководители колл-центров, — с необходимостью найти компромисс между эффективностью и качественным обслуживанием клиентов. Вот что он говорит по этому поводу:

Проблема крылась в нашей сети. У нас было слишком много рабочих площадок расположения колл-центров и слишком много очередей вызовов. Когда я присоединился к команде, у нас было 256 разных очередей вызовов. Я сказал: «Вы, наверное, шутите! Ведь это значит, что клиент попадает в одну из 256 очередей». Нам пришлось оцифровать разницу между продуктивностью и эффективностью колл-центра.

Поскольку в компании Dell стремились максимально сократить затраты на техническую поддержку, было создано много мелких, узкоспециализированных очередей вызовов. Хантер объясняет это так:

Если бы мы могли устроить так, чтобы клиент сразу же попадал в нужную очередь, мы решали бы их проблемы в высшей степени эффективно. В теории это выглядело просто замечательно, но на практике все было намного сложнее, поскольку довольно часто нам не удавалось направить клиента в нужную очередь. В результате количество перенаправленных звонков составило 45 процентов. К тому же потребителям приходилось долго оставаться один на один с автоинформатором (Interactive Voice Response, IVR). Поэтому мы решили упростить сеть и существенно сократили количество колл-центровых площадок, партнеров на аутсорсинге и очередей вызовов, а также упростили систему IVR, благодаря чему время ожидания сократилось с семи-восьми минут до одной. Уровень перенаправленных звонков составил 18 процентов. Однако все это потребовало больших усилий.

Это яркий пример структурных улучшений, позволивших повысить качество технической поддержки клиентов. В Dell было выделено достаточно ресурсов на эти усовершенствования, направленные на сокращение времени ожидания и перенаправления звонков. Для выполнения этой задачи в компании создали централизованную группу по реинжинирингу процессов. Хантер рассказывает:

Я большой сторонник рациональности и метода «шесть сигм», которые представляют собой основу промышленного производства. Поэтому мы применили методы бережливого производства и «шесть сигм» в организации деятельности колл-центра и теперь работаем с ним как с «фабрикой звонков». При этом используются те процессы, которые люди понимают, в соответствии с которыми они могут работать и совершенствовать их.

Транзакционный и общий подходы: «холодные» и «горячие» опросы

В сообществе экспертов Net Promoter мы неизменно обнаруживаем отсутствие четкого понимания различий между общим и транзакционным показателями NPS. Некоторые специалисты предпочитают использовать термин *сверху вниз* для обозначения общего NPS и *снизу вверх* — для транзакционного, однако такие обозначения могут вводить в заблуждение. Мы считаем, что эти термины отсылают нас к действиям руководителей и рядовых сотрудников соответственно.

Как правило, «горячие» транзакционные опросы используются для оценки событий с прямым участием клиентов, например обращение в службу поддержки. Если бы мы отправились из Сан-Франциско в Лондон на самолете и представители авиакомпании попросили нас поделиться впечатлениями об этом рейсе, это было бы изучение обратной связи на основании транзакционного подхода. Во время такого опроса задавались бы вопросы о том, что мы испытали во время полета. Время анкетирования диктуется самим событием: в данном случае это произошло бы сразу же после полета. Но что если бы в авиакомпании захотели определить общий уровень отношений с клиентами? Пассажиры, воспользовавшиеся ее услугами только один раз, могут считать, что у них вообще нет никаких отношений с ней. Но если люди часто летают рейсами этого перевозчика, справедливо предположить, что их отношения с компанией и впечатления о ней выходят за рамки одного события. Готовность таких пассажиров порекомендовать услуги авиаперевозчика друзьям и коллегам обусловлена множеством событий, которые произошли за длительный период времени. В этом случае необходим общий показатель, измеряемый с помощью «холодного» опроса, не привязанного ни к какому конкретному событию. Он отображает общий совокупный клиентский опыт.

Общие показатели отражают представление клиентов о вашей компании и не связаны с конкретными случаями их взаимодействия с ней. Как правило, сбор данных о таких показателях осуществляется с определенной периодичностью, например один раз в месяц или квартал. Выбор времени зависит от многих факторов, но этот процесс обязательно должен носить циклический характер, чтобы можно было сопоставлять данные за текущий период с информацией за предыдущие. Дисциплинированный подход к периодической оценке показателей и выполнению действий в зависимости от полученных результатов обеспечивает существенные преимущества. Эффективная программа Net Promoter должна измерять общий показатель NPS постоянно и регулярно.

По всей вероятности, вы будете измерять как общие, так и транзакционные показатели NPS. В случае если транзакционные показатели

касаются событий, играющих важную роль в укреплении отношений с клиентами (как в примере с авиакомпанией), они должны быть опережающим индикатором общего показателя NPS. В действительности отсутствие запаздывающей корреляции между транзакционным и общим показателями ставит под сомнение значимость точки контакта, в которой производится замер. Если вы решили использовать оба типа показателей и в обоих случаях спрашиваете о рекомендациях, скорее всего, вы получите разные значения NPS. Это вполне логично, поскольку рейтинг рекомендаций может быть ниже, если он определяется на основании самого последнего полета, во время которого, например, самолет прибыл в аэропорт Хитроу с опозданием на восемь часов, в салоне был скудный выбор фильмов, а багаж потеряли. Однако общий рейтинг рекомендаций может быть гораздо выше, если он оценивается на основании последних двадцати перелетов и долгосрочных отношений с авиакомпанией.

Попеременное использование показателей NPS обоих типов может создавать путаницу. Термином «общий NPS» обычно обозначается корпоративный показатель, который рассчитывается на основании общего «холодного» опроса по теме отношений с клиентами, тогда как термин «NPS в точке контакта» употребляется для обозначения транзакционного показателя, измеряемого после конкретного события. Если клиентский опыт формируется на основании различных событий, используйте общий подход. Если характер этих отношений зависит от повторяющихся событий одного типа (когда взаимодействие с компанией определяет общее представление клиента о ней), то, чтобы определить уровень лояльности к вашей компании, транзакционного опроса может быть достаточно. В этом случае NPS в точке контакта будет эквивалентен общему.

И последнее, на что следует обратить внимание. В большинстве случаев для адекватной оценки лояльности клиентской базы необходимо использовать общий NPS, поскольку простое сопоставление оценок в точке контакта с каким-то конкретным эталонным значением не позволит определить, насколько успешно ваша компания дифференцирует себя среди конкурентов. По этой причине многие компании сравниваются с конкурентами в целом по общему NPS. В таком случае его называют «рыночный NPS».

Объединение двух типов опросов и двух видов улучшений в единое целое

По всей вероятности, сейчас вы считаете, что транзакционные показатели характеризуют операционные улучшения, тогда как общие — связаны со структурными. И да и нет. Дело в том, что и общие, и транзакционные показатели могут создавать и структурные, и операционные изменения в бизнесе (табл. 4.1).

Таблица 4.1. Обратная связь способствует как операционным, так и структурным усовершенствованиям

	Операционные усовершенствования	Структурные усовершенствования
Общая обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> - Управление отношениями - Анализ воронки продаж - Эффективность организации продаж и работы с клиентами 	<ul style="list-style-type: none"> - Конкурентный анализ - Создание концепции бренда - Сегментация - Инвестиционные решения
Транзакционная обратная связь	<ul style="list-style-type: none"> - Улучшение отношений с клиентами - Коучинг менеджеров по работе с клиентами - Управление эффективностью работы 	<ul style="list-style-type: none"> - Повышение качества процессов - Инвестиции в ресурсы

Рассмотрим в качестве примера ситуацию с транзакционными и общими показателями в промышленной компании, работающей в сфере B2B. Она реализует дорогостоящие продукты в процессе сложного цикла продаж. В компании было принято решение один раз в полгода оценивать отношения с каждым контактным лицом каждого клиента. Анализ основных причин, выполненный на основании такого показателя NPS, позволяет организации получать ценные инсайты, которые в свою очередь помогают внести долгосрочные улучшения в выпускаемый продукт. Закрытие обратной связи с каждым клиентом на основании тех же данных об отношениях с потребителями обеспечивает немедленный операционный результат благодаря действиям менеджеров по работе с клиентами и сотрудников отдела продаж. Если у заказчика есть какие-то вопросы или жалобы, менеджер по работе с этим клиентом может немедленно добиться положительного результата, быстро связавшись с ним. Очевидно, что оценка таких отношений обеспечивает как операционные, так и структурные преимущества.

Параллельно с этим компания оценивает и клиентский сервис. В организации есть транзакционный показатель, который рассчитывается на основании данных о тысячах обращений в службу поддержки, что позволяет оперативно решать возникающие у потребителя проблемы и обеспечивает незамедлительное улучшение работы компании. Кроме того, на основании собранных за год данных выполняется причинно-следственный анализ обслуживания, по результатам которого принимаются решения

о долгосрочных инвестициях, направленных на улучшение клиентского опыта. Это пример транзакционной системы, обеспечивающей как операционные, так и структурные преимущества.

И последнее: организация заинтересована в корреляции между обслуживанием клиентов и общим уровнем отношений с ними, так как это позволяет ей определить, оказывают ли инвестиции в клиентский сервис существенное влияние на взаимоотношения с потребителями. Со временем истинность этого предположения можно проверить с помощью корреляционного анализа данных с учетом периода отставания в три месяца. Благодаря такому подходу компания получает в распоряжение информацию о том, что клиентский сервис — это точка контакта, стимулирующая повышение лояльности потребителей и, возможно, повторные покупки и удержание клиентов.

Итак, чтобы составить полную картину клиентского опыта, программа Net Promoter должна отслеживать отдельные точки контакта, такие как взаимодействие с колл-центром или отделом обслуживания, а также определять общий уровень отношений с потребителями и уровень представлений клиента о способности вашей компании оправдать его ожидания. На основании такой общей картины организация может проводить как операционные, так и структурные улучшения. В самых продвинутых программах используются индикаторы раннего обнаружения проблем, позволяющие оценить их влияние на общий уровень отношений с клиентами.

Жизненный цикл клиента и точки контакта

Теперь вы понимаете разницу между общими и транзакционными показателями NPS или по меньшей мере представляете себе, как разработать собственную программу Net Promoter. Не менее актуально понимать цели компании, ее рынка и клиентов, это позволит вам сосредоточиться на тех сферах деятельности, которые требуют первоочередного внимания. Чтобы узнать, что важно для потребителя, нужно увидеть компанию его глазами (мы называем это *жизненным циклом клиента*). Такой подход помогает понять, какие изменения способны повлечь за собой улучшение операционной деятельности компании, а какие — структурные усовершенствования. Понимание клиентского опыта играет важнейшую роль в определении точек контакта, оказывающих максимальное воздействие на потребителя, что, в свою очередь, позволяет сфокусировать программу Net Promoter на соответствующих сферах деятельности компании.

В главе 5 жизненный цикл клиента рассматривается в контексте разработки плана опроса, но здесь его можно применить в качестве инструмента расстановки приоритетов.

Жизненный цикл клиента — это совокупный опыт его взаимодействия с компанией. Потребители не должны видеть вашу компанию как совокупность разрозненных организационных структур, группу бизнес-единиц или множество отчетов о прибылях и убытках. Они воспринимают организацию как совокупность впечатлений, возникающих у них в процессе взаимодействия с ее продуктами, услугами и персоналом. В восприятии клиентов ваша компания — единое целое, несмотря на все ваши попытки доказать обратное! Для того чтобы понять, какой видят ее клиенты, понадобится некоторая гибкость мышления и выход за привычные рамки, но это очень важно для получения правильной обратной связи.

Если вы представите все возможные моменты взаимодействия отдельного клиента с компанией, вы научитесь видеть ее глазами потребителя (рис. 4.2).

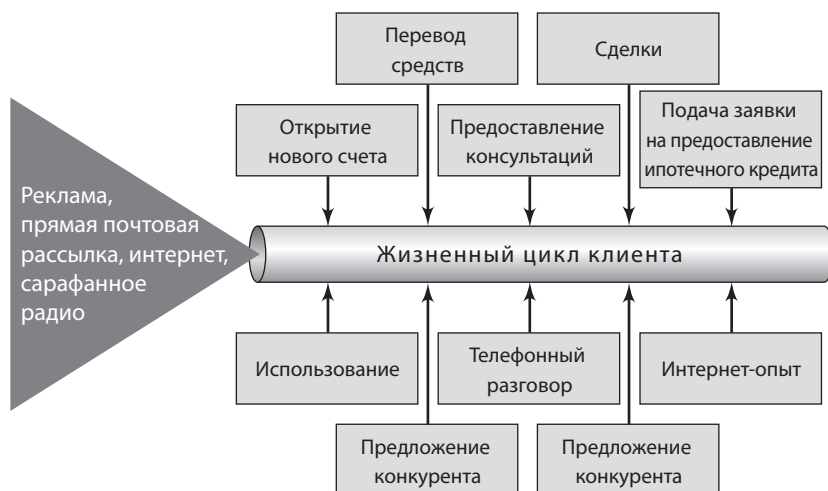


Рис. 4.2. Жизненный цикл клиента в компании по предоставлению финансовых услуг

В примере с компанией по предоставлению финансовых услуг клиенты могут начать жизненный цикл в ней посредством маркетинга, рекламы

или устных рекомендаций. По мере продвижения по жизненному циклу они взаимодействуют с компанией разными способами, выполняя такие действия, как открытие счета или подача заявки на предоставление ипотечного кредита. Совокупность впечатлений об этом взаимодействии начинает формировать представление клиентов об организации. Одни операции могут оказывать больше влияния на их мнение, чем другие. Например, в случае перевода средств для потребителя важно, перечислил ли банк требуемую сумму, было ли это сделано вовремя, а также насколько удобно было пользоваться услугой интернет-банкинга. Если перевод средств представляет собой важное для клиента событие (а именно таким его считает большинство), любой не совсем идеальный опыт может оказать существенное влияние на общий уровень отношений с компанией.

Поставьте себя на место клиента

Как компания может определить жизненный цикл своего клиента? Как правильно расставить приоритеты, если жизненный цикл определен? Мы советуем начать выстраивание впечатлений типичного потребителя в хронологическом порядке, начиная со знакомства с компанией и заканчивая повторной покупкой ее продукта. Целесообразно составить таблицу для каждой точки контакта, а затем проанализировать, какие впечатления, случаи взаимодействия и критические ситуации имеют наибольшее значение для клиентов.

После выполнения этого задания можно приступить к анализу того, какие факторы формирования клиентского опыта можно считать базовыми для вашей компании (так называемые гигиенические факторы), а какие — ключевыми отличиями. Гигиенические факторы — это аспекты работы компании, отсутствие которых вызовет у клиентов разочарование, но они не повысят их лояльность, поскольку воспринимаются как должное (например, правильное выставление счета). Гораздо важнее оценивать ключевые дифференциаторы наравне с интеракциями, создающими негативный опыт.

Жизненный цикл клиента в компании Virgin Media

Компания Virgin Media рассматривала Net Promoter одновременно и как метрику, и как инструмент вовлечения персонала. В организации искали доступный для понимания способ, гарантирующий повышение лояльности клиентов в важнейших точках контакта. В целях создания подходящей инфраструктуры программы члены кросс-функциональной команды

разработали жизненный цикл клиента (на языке Virgin Media путь клиента), который изображен на рис. 4.3.

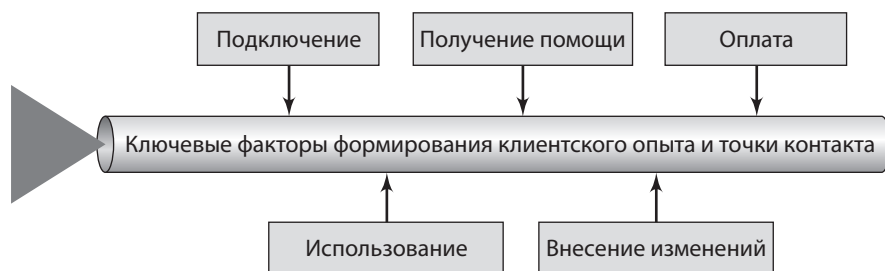


Рис. 4.3. Путь клиента в компании Virgin Media

Директор по клиентскому опыту Virgin Media Шон Райзброу описывает путь клиента в деталях. Задача заключалась в том, чтобы переложить транзакционный NPS на бизнес-процессы компании, обеспечив взгляд на них с точки зрения клиента. Для этого в Virgin Media был определен типичный путь клиента, а также точки контакта на нем. Например, если заказчик впервые оформляет подписку на предоставление услуг кабельной сети, он может позвонить в центр обслуживания, сотрудник которого создает учетную запись клиента и договаривается с ним о визите инженера, устанавливающего необходимое оборудование. Такую точку контакта обозначают в Virgin Media термином *подключение*, она представляет собой первый шаг на пути. В ней можно получить обратную связь. Райзброу говорит по этому поводу следующее: «Оценка клиентского опыта непосредственно после события позволяет выяснить самые важные детали, пока впечатления клиента еще свежи, и предпринять действия, направленные на повышение лояльности клиентов».

Помимо получения этой информации после звонка в центр обслуживания и визита инженера Virgin Media необходимо было также оценить весь путь клиента. В частности, компания пыталась определить, удалось ли ей оправдать или превзойти его ожидания по мере продвижения клиента по жизненному циклу. Нельзя было исключать, что потребитель мог бы порекомендовать компанию друзьям и знакомым на основании своего взаимодействия с ней в точке контакта «Подключение», но отказался бы делать это потом, если обещания, данные ему сотрудником центра поддержки во время первого звонка, не были бы выполнены на этапе установки оборудования или если был бы выставлен неправильный счет.

«Жизненно важно обеспечить формирование надлежащего клиентского опыта во всей его полноте. Следовательно, все показатели полученного опыта должны быть взаимосвязанными, чтобы можно было определить основную причину возникшей проблемы или приятных впечатлений», — говорит Райзброу. Один из эффективных способов быстрого получения результатов и управления изменениями в краткосрочной перспективе состоит в организации процесса замыкания обратной связи для осуществления операционных перемен, позволяющих решить проблемы клиента. В Virgin Media внедрили такую систему и добились значительных успехов не только благодаря возможности быстро определять причины оценок, но главным образом внедряя улучшения в нужных точках контакта в процессе клиентского обслуживания, что и привело к повышению значения NPS.

Благодаря такому подходу Virgin Media удалось добиться впечатляющего роста показателя NPS.

Системный подход к проведению опросов позволил получить и сопоставить данные обо всех точках контакта, чтобы сформировать общую картину жизненного цикла клиента. Таким образом Virgin Media определила приоритетность необходимых действий и улучшений с помощью анализа факторов, определяющих характер взаимодействия клиентов с компанией. Например, точка контакта «Получение помощи в колл-центре» была приоритетом для улучшений, поскольку ее показатель NPS был ниже по сравнению с другими точками контакта. Кроме того, было установлено, что даже в случае, когда для разрешения проблемы был необходим визит сервисного инженера на дом к потребителю, ключевым фактором формирования полного клиентского опыта от обслуживания все равно оставался телефонный разговор с оператором. В Virgin Media сразу же начали действовать и организовали программы обучения в колл-центрах с самым интенсивным потоком вызовов. Результаты опросов помогли запланировать необходимые усовершенствования и обеспечить передачу знаний о лучших методах работы в колл-центры с высокой интенсивностью потока вызовов, сотрудникам которых требовалось дополнительное обучение. И в этих колл-центрах изменилась культура и повысилась квалификация операторов, что привело в итоге к повышению NPS на 10–20 процентов всего за несколько месяцев.

Компании Virgin Media нужно было также проверить предположение о том, что обучение сотрудников колл-центров с низким показателем NPS позволит повысить оценку этих сотрудников клиентами. Для этого в компании сформировали экспериментальную группу из сорока операторов и организовали пилотную программу обучения. Затем был проведен анализ данных по сегментам, комментариев клиентов и ключевых факторов

повышения лояльности. Этот подход позволил определить, на какие аспекты клиентского опыта могут непосредственно повлиять операторы колл-центров. Райзброу говорит:

Поскольку NPS ежедневно измеряется на уровне отдельных сотрудников и отдельных клиентов, Virgin Media удалось быстро определить эффективность этого эксперимента. Показатели сорока операторов сразу же подскочили на 15 процентов и на 15 процентов опередили показатели остальных сотрудников. Команды колл-центров использовали полученные знания, направляя вызовы разных типов специально обученным операторам.

Такой подход к разработке программы на основании изучения пути клиента побудил Virgin Media проанализировать основные причины оттока потребителей, не всегда связанные с теми точками контакта, о которых они говорили. Обнаружилось, что в самом начале взаимодействия ценные клиенты испытывали шок при получении счетов, потому что во время первого контакта при оформлении подписки на предоставление услуг у них возникали иные ожидания или обмен информацией не был достаточно прозрачным — другими словами, компания не оправдала ожиданий этих заказчиков. Поэтому в Virgin Media были приняты меры, направленные на совершенствование системы коммуникации. Поскольку весь путь клиента состоит из взаимосвязанных процессов, устранение недостатков системы коммуникации в точке контакта «Подключение» позволяло улучшить клиентский опыт и в точке «Оплата». Virgin Media удалось использовать NPS в качестве опережающего индикатора оттока, анализируя каждую точку контакта и фокусируя ресурсы в самых важных из них, по мнению клиентов.

Решения для сотрудников

Сотрудники компании взаимодействуют с потребителями на всем пути жизненного цикла клиента. Мы знаем, что вы, должно быть, думаете: «Разумеется, сотрудники играют важную роль в формировании клиентского опыта, поэтому мы заботимся об их удовлетворенности и лояльности!» Тем не менее показатели их преданности редко включаются в программу, а годовой опрос об удовлетворенности сотрудников часто проводится одновременно с оценкой персонала, что только огорчает всех участников процесса.

Мы не намерены тратить страницы этой книги на попытки убедить вас в том, что преданность сотрудников оказывает непосредственное влияние

на лояльность клиентов. Если вы хотите ознакомиться с лучшим освещением этой темы, прочитайте книгу The Service Profit Chain («Цепочка “услуга-прибыль”», Хескетт, Сассер и Шлезингер, 1997). Мы считаем, что объединение лояльности сотрудников и клиентов в единую систему играет важнейшую роль, поэтому необходимо, чтобы действия руководства компании по решению проблем персонала приводили также к укреплению преданности клиентов. Для этого нужно вывести задачу повышения лояльности сотрудников за пределы компетенции отдела управления персоналом и сделать ее неотъемлемой частью программы улучшения клиентского опыта.

Влияние сотрудников

Опросы сотрудников должны иметь совсем другую структуру, если их цель состоит в том, чтобы привязать их преданность к лояльности клиентов, а не просто оценить общий уровень удовлетворенности. В первом случае ставятся такие цели:

- улучшить бизнес-результаты путем...
- повысить лояльность клиентов за счет...
- использовать зоны влияния сотрудников, установленные с помощью сравнительного анализа данных о клиентах и персонале, в качестве инструмента повышения лояльности клиентов.

На рисунке 4.4 показано, что преданность сотрудников может стимулировать повышение лояльности клиентов, что, в свою очередь, увеличит положительный экономический эффект для компании. Эта концепция рассматривается в книге The Service Profit Chain.

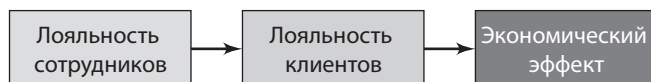


Рис. 4.4. Модель установления связи между сотрудниками и клиентами

Давайте уточним некоторые моменты этой концепции. Сначала необходимо проанализировать подход к проведению опроса. В данном случае это не оценка общего уровня удовлетворенности сотрудников, а более широкая схема, позволяющая понять, как с точки зрения персонала можно повысить лояльность клиентов. Как правило, такие опросы сфокусированы на определении основных факторов, ограничивающих эффективность деятельности персонала в обычной рабочей среде. При этом особое внимание уделяется реакции на проблемы в командной работе, общие коммуникационные барьеры, ограниченность ресурсов, четкость распределения ролей, сопричастность, ответственность и полномочия по принятию решений. Мы знаем, что сотрудники, которые понимают бизнес компании и стратегию работы с клиентами, а также осознают, какой вклад они могут внести в успешную реализацию этой стратегии, — это ценный инструмент повышения лояльности клиентов.

Объединение данных о персонале и клиентах с самого начала должно стать неотъемлемой частью общего замысла программы. Наличие общей единицы анализа — необходимое условие. Эта условная единица определяется по результатам опроса персонала и может состоять из таких составляющих, как клиенты, ради которых работают сотрудники, их структурное, функциональное подразделение. На следующем этапе следует выяснить, какие факторы стимулируют лояльность клиентов. Они послужат фильтром, который поможет вам понять, как можно повлиять на преданность сотрудников.

Компании, которые по достоинству оценили возможности применения подхода системы Net Promoter к клиентам, применяют эту же методику и по отношению к сотрудникам. Как правило, в таких организациях персоналу задают следующий вопрос: «Порекомендуете ли вы компанию X другу в качестве места работы?» Аналогичная методика позволяет выполнить анализ расхождений, чтобы оценить степень несоответствия между тем, как компанию воспринимают сотрудники, и тем, что думают о ней клиенты.

Изменение корпоративной культуры

В предыдущем разделе для определения связи между сотрудниками и клиентами применялся аналитический подход, но существуют и неаналитические методы, обеспечивающие кардинальное изменение корпоративной культуры и процесса вовлечения персонала. Как было сказано в главе 3, чтобы воплотить в жизнь клиентоориентированную культуру, компании Experian понадобилось сделать так, чтобы каждый сотрудник осознавал,

какое влияние он оказывает на клиентов. Лора Десото так комментирует эту задачу:

Нам нужно было описать общий механизм взаимодействия, чтобы все сотрудники могли понять, как они лично воздействуют на клиентский опыт и как делают его значимым и имеющим практическую ценность. Персонал Experian стремился качественно обслуживать потребителей, но до внедрения программы «Обещание клиентам» в компании не было общего видения или понимания того, что именно представляет собой такое обслуживание. Нам действительно нужно было понять, чего хотят клиенты, то есть определить факторы повышения их лояльности. Это позволило нам найти, создать и развить отличную программу «Обещание клиентам».

Чтобы сформулировать свое «обещание», компания Experian уделила много внимания беседам с клиентами, во время которых пыталась понять, что стимулирует их лояльность и повторные покупки. «Это было фактически обещание нашим потребителям, что мы сделаем их опыт взаимодействия с компанией самым лучшим и что мы точно знаем, каким он должен быть», — объяснила Десото. Для формирования будущего опыта были составлены карты точек контакта, в компании также потратили достаточно много времени на обучение сотрудников и распространение информации о том, как создать исключительный клиентский опыт. Целью этих действий было мобилизовать сотрудников на реализацию клиентоориентированной модели работы.

Обещание Experian клиентам основывается на трех принципах: легкость ведения дел с компанией, получение реальных бизнес-результатов и наличие информации, которой можно доверять (рис. 4.5).

Обучение персонала состояло из шести занятий под названием «Обещания клиентам в повседневной работе», которые продолжались несколько часов подряд. Каждый сотрудник научился использовать концепцию «Обещания клиентам» в контексте своих должностных обязанностей. Кроме того, для создания атмосферы энтузиазма и поддержки этой программы во всей компании были выбраны лидеры перемен. Участие сотрудников в реализации поставленной сверхзадачи позволило улучшить клиентский опыт. Секрет успеха Experian состоял в том, что в компании не преуменьшали значимость усилий, необходимых для того, чтобы завоевать сердца и умы сотрудников, а также сделать клиентоориентированность неотъемлемой частью их повседневной работы.

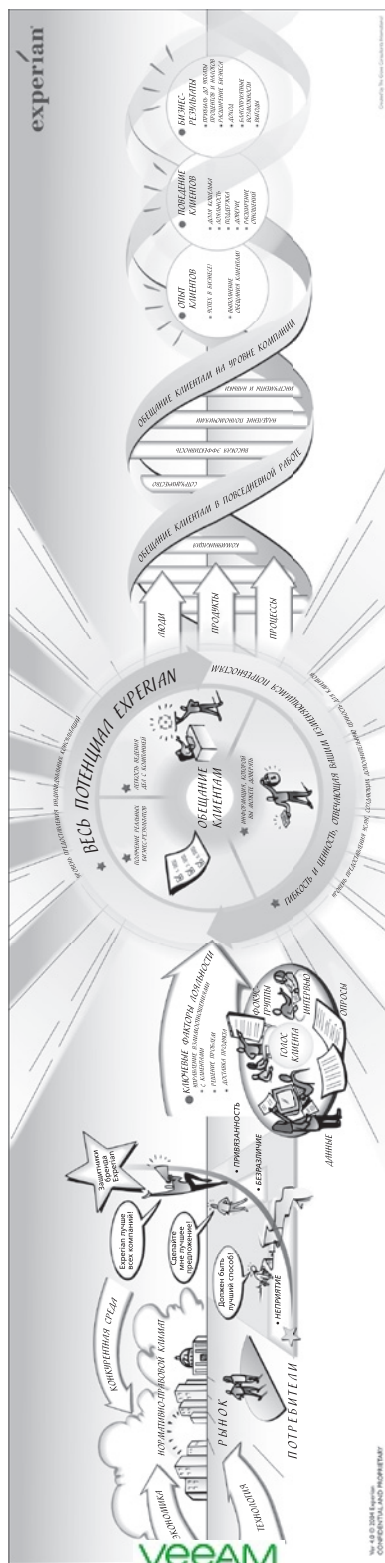


Рис. 4.5. Обещание компании Experian клиентам

«Будьте причиной» в Dell

Для формирования клиентоориентированной культуры в компании Dell была организована специальная кампания и дискуссия. В их основе лежали процессы, направленные на стимулирование участия сотрудников в реализации программы повышения лояльности клиентов. Руководитель глобальной стратегии Dell по управлению клиентским опытом Лора Босуорт делится мнением о кампании «Будьте причиной»:

Для того чтобы добиться успеха, каждому сотруднику нужно было понять все аспекты клиентского опыта. Движение от обсуждения целевых показателей по доходам к обсуждению потребностей покупателей, обучению руководителей методам улучшения клиентского опыта, предоставлению рекомендаций по поводу системы оплаты труда и премиального вознаграждения, а также использование других методов управления персоналом — благодаря всему этому Dell удалось изменить корпоративную культуру и то, как каждый сотрудник воздействует на жизненный цикл клиента.

Вот как осуществлялась реализация этого плана.

Изучение мнения сотрудников

Дик Хантер, руководитель отдела обслуживания клиентов компании Dell, предложил выслушать мнение персонала. Он говорит так:

Сотрудники — действительно умные люди, они понимают внутренние процессы, протекающие в нашей компании. Я встречался со многими техническими специалистами и один на один, и во время общих собраний и задавал им такой вопрос: «Вы хорошо знаете свое дело. Что бы вы сделали на моем месте, чтобы исправить ситуацию и улучшить клиентский опыт?» И знаете, я получил длинный список того, что необходимо было предпринять. Я попросил своих сотрудников составить перечень всех нелогичных и, по сути, бессмысленных вещей, которые мы делаем, а затем создал в Outlook отдельную папку под названием «Бессмысленные действия». После этого я разделил этот перечень на три или четыре категории, с которыми требовалось поработать. В одну из них попали сами операторы и текучка кадров. Нам необходимо было решить эту проблему.

Кампания, развернутая в Dell

В сотрудничестве с подразделением корпоративных коммуникаций была развернута масштабная кампания, цель которой заключалась в том, чтобы донести информацию о клиентском опыте до всех сотрудников. Ориентированная на клиентов кампания по изменению корпоративной культуры получила название *«Будьте причиной того, почему клиенты выбирают Dell»*. В ней проявились все признаки традиционной агиткампании: в Dell проводились встречи, развешивались плакаты и создавались сайты. А основные лозунги звучали так:

- Будьте причиной того, почему клиенты выбирают Dell.
- Будьте причиной того, почему клиенты возвращаются в Dell.

Помимо этого, в Dell была внедрена корпоративная программа обучения сотрудников и совершенствования системы управления персоналом с учетом признания заслуг в улучшении клиентского опыта. Хантер помог создать образ «достойной работы». Вот что он рассказывает об этом:

Обычно в колл-центрах достаточно высокая текучесть кадров. Я задумался: «Почему так происходит?» Я привык к тому, что в сфере промышленного производства отток персонала составляет около 3 процентов. А ведь можно сказать, что работа на производстве гораздо менее интересная, чем отделе техподдержки. Мне было непонятно, почему люди не стремятся к этой работе. По-моему, труд оператора техподдержки — самая достойная работа в компании, поскольку мы помогаем людям решать проблемы. ...Когда клиент звонит в центр техподдержки, скорее всего, он чем-то огорчен или хочет проверить состояние выполнения заказа. Этот человек будет общаться с тем, от кого зависит судьба его отношений с компанией, — с оператором колл-центра. Я считал, что мы обязаны внушить операторам такую мысль: они делают важную работу, заслуживающую большого уважения.

Опрос сотрудников в Dell

В Dell в анкету для сотрудников включили вопросы, связанные с клиентским опытом. Основатель компании Майкл Делл в последнюю минуту изменил анкету, включив в нее и такой вопрос: «Как вы думаете, что самое важное для нашего успеха?» Подавляющее большинство сотрудников Dell ответили, что успех компании во многом зависит от ориентации на клиента.

Experian и Dell — это прекрасные примеры организаций, которые делают все возможное для вовлечения сотрудников в процесс улучшения взаимоотношений с клиентами. Наделение персонала необходимыми полномочиями и использование его потенциала — ключевой элемент любой «дорожной карты» повышения лояльности клиентов. Получение обратной связи от этой ключевой заинтересованной группы лиц компании позволяет изучить проблемы клиентов снаружи и изнутри. Немного ниже мы рассмотрим последовательность действий в рамках такой «дорожной карты».

Поэтапный подход или метод «большого взрыва»

Одно из самых серьезных решений при разработке «дорожной карты» состоит в том, какому подходу отдать предпочтение — поэтапному развертыванию программы или ее внедрению методом «большого взрыва». Нам известны примеры успешной реализации обоими способами: поэтапно, на протяжении определенного периода, и одновременно во всей компании. Тем не менее в большинстве случаев предпочтение отдается первому варианту, который характеризуется меньшим риском и большей гибкостью.

Здесь выбор компании зависит от корпоративной культуры, а не от потребности в капиталовложениях. Если в организации сформировалась авторитарная культура или ее возглавляет харизматичный CEO, который основал бизнес и организовал его работу с ориентацией на клиентов, то более уместен метод «большого взрыва», поскольку в этом случае нет необходимости объяснять преимущества программы на всех уровнях организационной системы. В компании, корпоративная культура которой ориентирована на достижение консенсуса, более эффективен поэтапный подход. Выбор этого метода может быть обусловлен также проведением опросов с помощью разных методик и разрозненных показателей.

Корпоративная культура многих компаний поддерживает действия, основанные на демонстрации успеха. Такие организации не склонны к риску, поэтому выбирают небольшую группу, которая должна проложить путь в новом деле, прежде чем приступят к полномасштабному развертыванию программы. Для того чтобы продемонстрировать возможность успеха, какая-то часть команды обязана добиться нескольких побед, а слухи об этом должны распространиться по всей компании. Например, можно сделать так, чтобы сотрудники отдела продаж рассказали о своих успехах, которые убедят CEO в пользе программы и откроют дорогу для более широкого ее принятия в компании. Нам известны случаи, когда компании разворачивали пилотный вариант Net Promoter на сложных рынках или в сложных подразделениях,

чтобы доказать возможность реализации этой программы даже в самых трудных условиях. Это позволяет скептикам обрести уверенность в том, что команда внедрения программы не пошла по пути легких побед. Со временем демонстрация успеха обеспечивает поддержку программы во всей компании. Если организация ориентирована на консенсус, то, прежде чем приступить к полномасштабному разворачиванию программы, необходимо обосновать ее целесообразность и ценность ее показателей.

Зачем же тогда использовать метод «большого взрыва», называемый также *революционным* подходом? Если клиентоориентированность уже стала неотъемлемой частью корпоративной культуры и компания готова к полномасштабному внедрению программы Net Promoter, то, скорее всего, ей удастся добиться кардинальных перемен; а такую возможность упускать нельзя. В такой ситуации потеря импульса может нанести смертельный удар программе, особенно если руководители компании рассчитывают на быстрое получение результатов. Бывают случаи, когда в организации наступает кризис и необходимо как можно скорее принять радикальные меры. Или приходит новый CEO, перед которым поставлена задача изменить ситуацию. Метод «большого взрыва» может сплотить весь коллектив вокруг стремления преодолеть кризис и обеспечить руководителям поддержку в осуществлении серьезных перемен. Отсутствие такой срочности способно подорвать основы Net Promoter. Многим влиятельным в компании лицам, заинтересованным в сохранении существующего положения вещей, может быть на руку медленная реализация программы, а это приводит к размыванию исходной концепции системы Net Promoter.

Построение «дорожной карты» программы

Какой бы подход к внедрению программы Net Promoter вы ни выбрали, поэтапный или революционный, очень важно разработать продуманную «дорожную карту» для его реализации. Последовательность проведения мероприятий в рамках Net Promoter и выбор самых важных ее элементов зависит от типа программы. Например, если CEO дает вам полномочия на внедрение Net Promoter, возможно, не понадобится тратить много времени на составление экономического обоснования, сбор подтверждающих данных или привлечение финансирования. Как показано на рис. 4.6, мы создали «дорожную карту», отображающую самые важные элементы программы в порядке, который подходит многим компаниям, но вы должны рассматривать эту последовательность действий только в качестве образца для создания собственной модели. Ниже перечислены ключевые элементы надежной «дорожной карты».

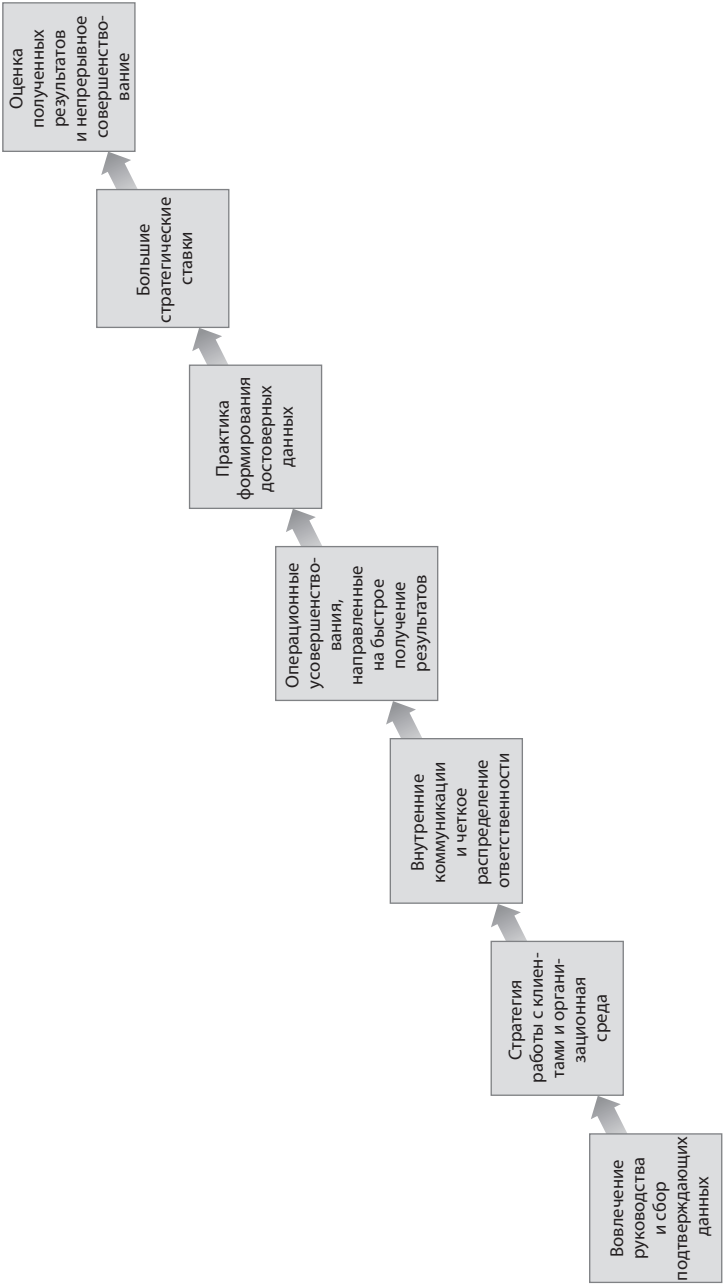


Рис. 4.6. Последовательность движения по «дорожной карте»

Вовлечение руководства и сбор подтверждающих данных

Прочный фундамент Net Promoter в виде привлечения топ-менеджеров и анализа экономики программы (см. главу 2) должен быть заложен в самом начале. Скептики потребуют фактов, подтверждающих целесообразность внедрения программы, таких как увеличение объема доходов, экономия средств и повышение ценности клиентов в течение всего срока обслуживания.

Стратегия работы с клиентами и организационная среда

Опишите общую картину стратегии работы с клиентами (как экономической составляющей этой деятельности, так и аспектов, важных с точки зрения жизненного цикла клиента), а также выясните, как эта стратегия согласуется с корпоративной культурой, операционной моделью и системой управления компанией. Это можно сделать, ответив на следующие вопросы:

- Каким клиентам стоит уделять особое внимание?
- Какие точки контакта имеют для них большое значение?
- Какие точки контакта обладают наибольшим потенциалом в плане повышения NPS?
- Как обеспечить вовлеченность всех сотрудников компании и их готовность действовать?

В главах 2 и 3 можно найти другие идеи по этому поводу.

Внутренние коммуникации и четкое распределение ответственности

Процесс замыкания обратной связи в контексте операционных усовершенствований требует целенаправленной коммуникации между функциями компании, оказывающими наибольшее влияние на лояльность клиентов. В идеале такие коммуникации должны предшествовать замыканию обратной связи (см. главу 7). Сотрудникам, взаимодействующим с клиентами, необходимо знать, что они должны делать для замыкания обратной связи с детракторами и промоутерами. Например, какие отношения с потребителями входят в сферу их компетенции, какие ожидания они должны сформировать и какие действия уполномочены совершать?

Операционные усовершенствования, направленные на быстрое получение результатов

Как уже упоминалось выше, компании необходимо как можно быстрее добиться определенных улучшений, чтобы проиллюстрировать возможность успешной реализации программы.

Практика формирования достоверных данных

Наличие достоверных данных позволяет понять суть структурных усовершенствований и благоприятных возможностей. Прежде чем внедрять переменное вознаграждение на основе показателей клиентоориентированности, нужно сформировать достоверные данные (см. главу 8) и разработать эффективную систему управления программой.

Большие стратегические ставки

Топ-менеджеры компании могут использовать достоверные данные в качестве обоснования крупных инвестиций, или так называемых больших стратегических ставок. Анализ данных (см. главу 6) позволяет осуществлять структурные усовершенствования с уверенностью в их целесообразности. Кураторы программы пользуются своим влиянием, чтобы обеспечить всеобщую ответственность за изменение бизнес-процессов.

Оценка полученных результатов и непрерывное совершенствование

Время от времени наступают поворотные моменты, когда компании и ее руководству нужно сделать паузу:

- чтобы оценить прогресс на пути к достижению ключевых целей;
- проверить доходность крупных инвестиций;
- оценить эффективность постановки целей и бенчмаркинга;
- убедиться, что мотивация персонала и оплата труда соответствуют поставленным целям;
- проанализировать стратегию работы с клиентами и оценить статус выполнения программы для обеспечения непрерывного совершенствования.

Все эти действия поддерживают процесс разработки новых и улучшения существующих продуктов, а также обеспечивают успешную реализацию программы и преобразования в компании в целом.

Применение метода «большого взрыва» в компании Virgin Media

Немного раньше в этой главе мы обсудили анализ точек контакта в компании Virgin Media. Теперь давайте рассмотрим эту тему в контексте общей «дорожной карты» компании.

Virgin Media предстояло внести много изменений в бизнес-процессы. В свое время она была образована посредством слияния трех разных компаний, у каждой из которых была своя культура, бизнес-модель и идентичность. Эти организации предлагали разные уровни обслуживания клиентов и использовали для этого разные подходы. Еще одна проблема была связана с тем, что Virgin Media работала на рынке, где клиенты с большим стажем не получают таких же привлекательных предложений, как новые.

С точки зрения лояльности клиентов первоначальные результаты оценки NPS в разных подразделениях Virgin Media существенно различались, а традиционные подходы к повышению удовлетворенности потребителей не обеспечивали согласованности действий руководителей и рядовых сотрудников компании. Тем не менее в компании решили продолжать работу с программой Net Promoter. Давайте проанализируем, что было предпринято в связи с этим.

С самого начала кураторы программы осознавали необходимость улучшения обслуживания клиентов. Как видно по «дорожной карте», представленной на рис. 4.6, они начали свой путь с выполнения таких задач, как вовлечение руководства, сбор подтверждающих данных, стратегия работы с клиентами и организационный контекст. Первые шесть месяцев были потрачены на то, чтобы обеспечить поддержку программы на всех уровнях организационной системы компании, составить план пилотной программы и реализовать его. Таким образом планировалось определить, принесет ли новый подход пользу бизнесу. В Virgin Media была создана небольшая группа, которая должна была выявить проблемы, сопоставить значение NPS с показателями конкурентов, составить карту точек контакта клиентов с компанией и разработать «дорожную карту» программы. Чтобы вызвать доверие к этому подходу, эта команда собрала данные, подтверждающие необходимость повышения NPS, и с самого начала работы с программой привязала значение этого индекса к ценности клиента в течение всего срока обслуживания.

На протяжении следующих шести месяцев в Virgin Media была развернута полномасштабная кампания, организовано обучение сотрудников и распространение информации по всей компании, а также увеличена команда внедрения программы. Все эти действия были предприняты в соответствии с такими этапами «дорожной карты», как внутренние коммуникации

и четкое распределение ответственности. Для обеспечения операционных усовершенствований, направленных на повышение NPS, специалисты компании разработали стратегию внедрения программы, распределили роли и обязанности, а также определили, кто, когда и как будет заниматься ее реализацией.

Очевидно, что краткосрочная цель состояла в быстром получении операционных результатов. Райзброу вспоминает:

Пример использования такого подхода приходится на самый первый этап реализации программы. Отдел, отвечающий за обучение, проанализировал NPS по типам обращений клиентов, чтобы выяснить, какие заявки, с точки зрения потребителей, обрабатываются недостаточно эффективно. После этого была проведена переподготовка работающих операторов и усовершенствована система вводного обучения новых. Руководителей всех групп научили, как лучше всего работать с обратной связью по NPS, а непосредственно от клиентов была получена информация о том, что членам команды нужно изменить для повышения эффективности работы.

Получив определенные операционные результаты, команда внедрения программы сфокусировалась на формировании достоверных данных. Для этого члены команды начали замерять общий NPS, пересмотрели формулировки опросов, определили способы повышения отклика клиентов на опросы и обеспечили сопоставимость данных по всем временным периодам.

В конце этого пути компанию ожидало открытие. Когда программа выходит на этап зрелости, на основании анализа факторов лояльности определяются структурные улучшения клиентского опыта, необходимые для получения устойчивого конкурентного преимущества компании на рынке.

С самого начала в Virgin Media стремились сосредоточить усилия всей команды на реализации программы Net Promoter. Для этого был успешно применен метод «большого взрыва», согласно которому в компании с самого первого дня собирали данные о каждой точке контакта, чтобы можно было учесть мнение клиентов по всем аспектам их опыта. Весь персонал — от сотрудников, непосредственно взаимодействующих с потребителями, до топ-менеджеров — видел, как влияют их действия и решения на клиентский опыт. В целом весь этот процесс способствовал повышению индекса NPS.

Есть несколько предостережений относительно внедрения программы методом «большого взрыва». Учитывая присущие такому подходу энтузиазм и интенсивность, а также то, сколько на нее требуется средств, программа может выйти из-под контроля и истощить ресурсы компании или

стать неэффективной. Некоторые начинания такого рода очень трудно реализовать, поскольку в них с самого начала слишком много неопределенности, вследствие чего процессы определения сроков и последовательности выполнения необходимых действий носят более сложный и взаимозависимый характер. И последнее: ожидания от программы бывают настолько завышенными и нереалистичными, что при определенных временных рамках, корпоративной культуре и рыночных условиях выполнить их просто невозможно.

Четырехэтапная эволюционная программа Sage Software

Старший вице-президент компании Sage Software и главный менеджер подразделения Sage Accpac and Simply Accounting Лори Шульц работала с программой Net Promoter более пяти лет. В Sage отдали предпочтение поэтапному подходу к внедрению программы Net Promoter во всей компании, начав с подразделения Sage Accpac and Simply Accounting. Шульц говорит: «Для того чтобы вложить идею клиентоориентированности в сердца и умы сотрудников, необходимо пройти каждый из четырех этапов. В зависимости от характера корпоративной культуры этот процесс может протекать медленно или быстро, но для того чтобы добиться истинной приверженности программе на всех уровнях организационной системы, нужно сделать все шаги. Очень важно привести темпы реализации этих четырех этапов в соответствие с корпоративной культурой (не расположенной к риску или наоборот)».

Формирование культуры Net Promoter в рамках корпоративной культуры Sage Software проходило в четыре этапа:

1. *Преодоление сопротивления в компании.* Поначалу в организации относятся к концепции Net Promoter с опасением. Для того чтобы придать программе импульс, необходимо обеспечить ее поддержку руководством на высшем уровне. Этот этап носит в основном образовательный характер и сводится, в частности, к объяснению того, что такое Net Promoter. Вам может понадобиться несколько месяцев постоянного обучения только для того, чтобы у сотрудников сложилось базовое понимание программы. Вы можете считать дело сделанным, когда любой, кого вы встречаете в офисе компании, способен ответить на вопрос «что такое Net Promoter?». В компании Sage Software пытались не допустить перекладывания ответственности за реализацию программы на нижние уровни, например на аналитика,

у которого нет полномочий на осуществление необходимых перемен. Лори Шульц убеждена, что большое значение имеет поддержка топ-менеджмента компании. Она утверждает, что при серьезном подходе к реализации программы Net Promoter нужно с самого начала заручиться поддержкой высшего руководства, которому гораздо легче мотивировать людей и заставить их действовать.

2. *Сбор данных с помощью добровольцев.* По мере того как сотрудники осваивают концепцию индекса искренней лояльности, в компании появляется все больше добровольцев, которые хотят извлечь еще больше информации из общения с клиентами. В Sage Software ранние последователи или волонтеры чаще всего были из числа менеджеров по управлению продуктами и сотрудников службы поддержки клиентов.
3. *Решение целевых задач.* Один из самых важных шагов — переход от добровольного участия сотрудников к обязательному выполнению ежедневных процедур. На этом этапе некоторые части программы были формально включены в список конкретных мер, направленных на улучшение ситуации в компании. К участию в реализации программы были привлечены другие функциональные единицы, такие как отдел исследований и разработок и отдел продаж. Кроме того, сам индекс искренней лояльности перестал быть обобщенным показателем и стал отображать данные о разных сегментах клиентов или продуктах, что позволило эффективнее обнаруживать назревшие проблемы и решать их.
4. *Наделение сотрудников полномочиями.* Последний этап заключался в формализации целей на уровне персонала, работающего непосредственно с клиентами, и наделении его необходимыми полномочиями, чтобы эти сотрудники по возможности решали возникающие проблемы на месте. В тот день, когда оплата труда была привязана и к доходам компании, и к лояльности клиентов, развертывание программы Net Promoter было успешно завершено.

Лори Шульц убеждена, что четвертый этап процесса (наделение сотрудников полномочиями) ускоряет продвижение культуры Net Promoter в среде персонала, работающего напрямую с клиентами. В итоге она начинает пронизывать все функциональные подразделения компании и каждый сотрудник получает возможность устранять препятствия, мешающие клиентам получать истинное удовольствие от взаимодействия с компанией.

Заключение

В этой главе мы рассмотрели много важных тем. Наши рекомендации в отношении «дорожной карты» программы таковы: необходимо составить план, рассчитанный на два-три года и предусматривающий своевременное осуществление операционных улучшений наряду с долгосрочными структурными усовершенствованиями. Мы пытались углубить ваше понимание того, что «дорожная карта» программы должна учитывать обратную связь не только от клиентов, но и от сотрудников. В главе представлена концепция жизненного цикла клиента, позволяющая оценить общий клиентский опыт. Кроме того, мы проанализировали разные варианты внедрения программы (поэтапный подход и метод «большого взрыва»), а также описали возможные сценарии развития событий при использовании каждого из этих подходов.

Мы надеемся, что дали вам в руки инструменты для разработки собственной «дорожной карты» программы Net Promoter. Безусловно, ваши решения относительно «дорожной карты», последовательности действий и плана выполнения программы будут основаны на вашем собственном анализе потребностей клиентов и компании.

Глава 5

ФОРМИРОВАНИЕ ДОСТОВЕРНЫХ ДАННЫХ

Отсутствие доверия к данным — это худшее, что может быть. Поэтому обеспечение их достоверности было для нас главной, первоочередной задачей.

Аксель Хентдженс, вице-президент по маркетингу,
бренду и внешним коммуникациям
компании Orange Business Services*

Мы уже говорили, что достоверные данные — источник жизненной силы программы Net Promoter. Без них остается мало надежды на осуществление значимых и долгосрочных перемен в компании, направленных на создание клиентоориентированной культуры. Возьмем такие цели, как понимание основных причин лояльности потребителей, привязка лояльности к поведенческим и финансовым результатам, приоритезация усовершенствований процессов, замыкание обратной связи, а также формирование культуры ответственности с помощью постановки целей и привязки к компенсациям. Успешное решение всех этих задач зависит от наличия достоверных данных. Если сотрудники не убеждены, что мнение клиентов действительно учтено, программа потеряет импульс. Необходимость ее внедрения будет поставлена под сомнение, у персонала может возникнуть пренебрежительное отношение к ней, и они переключат внимание на другую интересную идею.

* Orange Business Services — международный провайдер, поставляющий услуги связи в 220 странах и имеющий местные представительства в 166 странах. *Прим. ред.*

Так что же такое достоверные данные в контексте программы лояльности? Дело не в безупречности или абсолютной точности информации — это недостижимо даже в тех случаях, когда в ее сбор и обработку вкладываются очень большие ресурсы. Данные о клиентах могут стать значимым и наглядным индикатором их чувств и потребностей, но в любой оценке имеется определенная погрешность. Совершенство тут недостижимо.

Лучшим критерием достоверности данных может служить то, в какой степени персонал компании, от топ-менеджеров до рядовых сотрудников, готов руководствоваться ими. Вы должны задать себе вопрос: могу ли я расставлять приоритеты, принимать субъективные решения и вкладывать время и ресурсы на основании этих данных? Стоит ли мне ставить на кон свою профессиональную репутацию, доверившись точности этой информации?

В недавнем прошлом программы лояльности были сравнительно слабым инструментом — интересным и даже поучительным, но лишенным реальной силы дополнением к истинным факторам принятия деловых решений. Однако в настоящее время ситуация изменилась. Теперь на кону стоят важные решения, в том числе касающиеся того, какие сферы деятельности компании необходимо изменить в первую очередь, как правильно распределить ресурсы и создать эффективную систему компенсации. Вы должны быть готовы принимать все эти важные решения, опираясь на качественные данные. В этой главе вы узнаете истории компаний, которые преодолели эти проблемы. Мы расскажем, какие процессы и методы обеспечивают достоверность данных о клиентах.

Что такое достоверные данные?

Как мы уже говорили, достоверность — субъективный показатель. Аксель Хентдженс из Orange отметил: «Мы добиваемся правильной выборки, чтобы мы могли ставить правильные вопросы и чтобы у нас была возможность систематически оценивать результаты, обеспечивая приемлемый уровень доверия к ним. Это первоочередная задача, поскольку без этого нельзя ничего сделать».

В Experian ставят перед собой ту же цель — обеспечить способность методики и результатов пройти серьезную проверку. Лора Десото объясняет: «Для нас это действительно важно, поскольку наша компания работает на рынке информационных услуг, в ее штате несколько сотен кандидатов наук и специалистов по статистике. Мы с самого начала были твердо убеждены, что в основу программы должны быть положены надежные статистические данные, поскольку наша компания известна как лидер в области информационно-аналитических услуг».

В этих комментариях поднимаются те же вопросы обеспечения достоверности данных, о которых мы слышим от всех наших клиентов: полученная информация должна быть точной, надежной и релевантной. Путь к выполнению этих условий достаточно прост:

1. Выбор правильных клиентов.
2. Постановка правильных вопросов.
3. Постановка вопросов в нужное время.

Мы изучаем каждую из этих трех целей и способы, которыми они могут быть реализованы, начиная с основного предположения: успех в подобной ситуации определяется главным образом тем, насколько хорошо выбрана стратегия для достижения этих целей.

Создание стратегии: три ключевых элемента

Осенью 2007 года мы проанализировали ситуацию во многих компаниях, активно использующих Net Promoter, желая узнать больше об их успехах и неудачах, а также о методах, которые они применили для разработки своих программ. На основании полученной информации мы сделали интересное открытие. Только 23 процента компаний, у которых не было четкой стратегии, сумели получить надежные, релевантные и значимые данные о мнении клиентов. И около 80 процентов организаций, у которых была четко сформулированная стратегия, имели в своем распоряжении и надлежащие механизмы получения достоверных данных. Этим же компаниям удалось добиться успеха в тех областях, о которых мы упоминали выше: поиск и установление контакта с правильными клиентами, а также постановка правильных вопросов в нужное время.

Около 70 процентов успешных компаний располагали четким планом по достижению глубины и широты получения обратной связи от своей клиентской базы, особенно в сегментах, имеющих решающее значение для бизнеса. Около 60 процентов способны подтвердить тот факт, что они задают клиентам правильные вопросы, поскольку привязывают данные о лояльности потребителей к операционным и финансовым результатам. Две трети компаний предусмотрели в своих программах возможность своевременного получения обратной связи, причем данных не только о лояльности клиентов, но и об их опыте в важнейших точках контакта, присутствующих в жизненном цикле клиента.

В оставшейся части главы мы проанализируем самые эффективные методы обеспечения достоверности данных и начнем с выбора целевых сегментов клиентов, на которых должна быть рассчитана программа Net Promoter.

Правильные клиенты: определение тех, кто важен

Клиенты бывают разными. Ваш бизнес отображает эту реальность: вы постоянно вносите коррективы в стратегии маркетинга, продаж и производство продукта, чтобы найти, привлечь и обслуживать самых ценных, стратегически важных клиентов. Вы вносите их в базу, которая разделена на разные категории по таким параметрам, как финансовая ценность, регион, линейка продуктов, отрасль и прочие. Если вы хотите, чтобы программа лояльности пользовалась доверием внутри компании, следует использовать ту же схему сегментации клиентов в качестве стратегии для сбора и анализа данных обратной связи.

Прежде всего необходимо позаботиться о том, чтобы клиенты, среди которых вы проводите опрос, представляли те же рыночные сегменты, регионы, продукты и другие параметры, которые характерны для общей совокупности потребителей компании. В области маркетинговых исследований этот процесс известен как получение репрезентативной выборки, или, другими словами, группы респондентов, которые служат приемлемым аналогом более крупной совокупности клиентов. На наш взгляд, это необходимое, но не достаточное условие. Репрезентативная выборка уменьшает риск ошибочных выводов, сделанных на основе мнения неподходящих клиентов, но результаты опроса такой выборки могут не соответствовать долгосрочным целям, имеющим большое значение для вашего бизнеса. В отличие от других методов исследований в рамках программы Net Promoter вы пытаетесь определить, за счет каких сегментов промоуторов и детракторов можно было бы осуществить операционные улучшения. Ограниченный размер выборки не позволяет предпринимать действия в таких масштабах.

Ключом к получению бизнес-результатов становится подход, который мы обозначаем термином «Голос в зависимости от ценности». По существу, это означает разработку стратегии формирования выборки, которая гарантирует, что в ней будут представлены ключевые сегменты, выделенные в соответствии с их ценностью для бизнеса. Клиент, компания которого покупает у вас продукт на сумму 100 тысяч долларов в год, отличается от клиента, объем закупок которого составляет два миллиона. Безусловно, стратегически важные заказчики должны получать больше внимания,

а их вкладу необходимо придавать большее значение в процессе принятия решений.

Многие компании, работающие в сфере B2C, выполняют сегментацию клиентов по их значимости с помощью модели RFM (от англ. recency — новизна, frequency — частота, monetary — стоимость покупок). В стратегии сегментации особое внимание следует уделять использованию обратной связи от самых ценных клиентов. Иными словами, нужно обеспечить их представленность в выборке, сегментировать полученные данные по их значению и даже присвоить полученным результатам определенный вес, чтобы можно было разработать специальные стратегии работы с самыми важными сегментами клиентов. В отличие от рыночных исследований более общего характера, вам требуется не случайная, а целевая выборка, сформированная с учетом характеристик клиентов, их покупательских возможностей и других ключевых критериев.

На первый взгляд такой подход противоречит здравому смыслу. Однако важно помнить, что задача программы Net Promoter в значительной мере состоит в том, чтобы создать механизм обратной связи с клиентами, позволяющий отслеживать зависимость между их лояльностью и значимыми финансовыми результатами. Следовательно, необходимо не максимально улучшить клиентский опыт (что подразумевает одинаковый подход ко всем), а оптимизировать его, уделяя особое внимание тем, кто особенно важен для экономики компании. Программа Net Promoter должна учитывать характер вашего бизнеса, в том числе его цели. В действительности даже сам индекс искренней лояльности может стать мощным фактором сегментации клиентов. Привязав данные о лояльности к их характеристикам и поведению, вы сможете лучше разобраться, кто ваши самые лояльные клиенты и как можно сфокусировать всю компанию на максимальном росте в сегментах самых преданных и самых ценных потребителей.

В случае компаний, работающих в сфере B2B, решения о покупке не всегда принимают конечные пользователи продукта. Это добавляет еще один слой в концепцию ценности потребителя. Первый — это финансовая ценность Клиента (с большой буквы), или корпоративного заказчика в целом. Однако есть еще и такой аспект, как влияние клиентов (с маленькой буквы) на решения о покупке, то есть отдельных участников процесса, которые влияют на это решение или принимают его; их тоже нужно учитывать при составлении исчерпывающей картины лояльности корпоративного клиента.

Принимая все это во внимание, стратегия формирования выборки и разработки программы лояльности должна быть ориентирована на получение и использование обратной связи от важных представителей корпоративных клиентов, а также на присвоение высшего приоритета тем из них, кто

представляет для компании наибольшую ценность. Ни одного корпоративного клиента нельзя считать полностью представленным, пока в выборку не будет включено минимальное количество контактов по каждой из перечисленных выше ролей в процессе принятия решений, чтобы более точно была отображена общая динамика принятия решений в компании такого клиента (рис. 5.1).

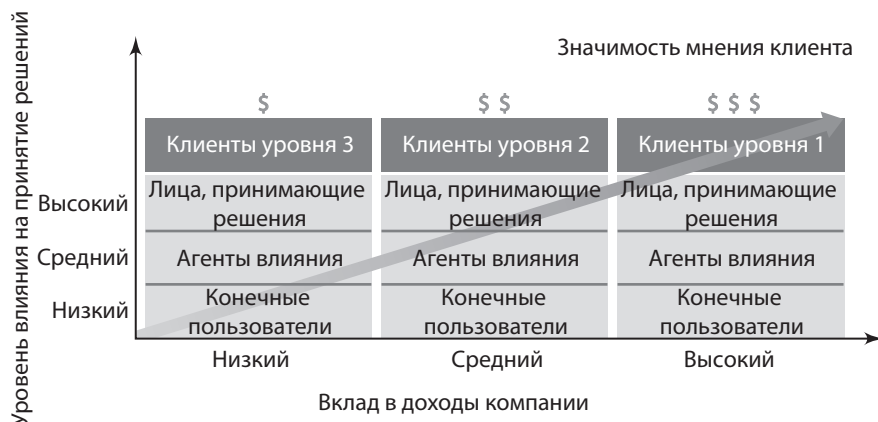


Рис. 5.1. Значение мнения клиентов в зависимости от их ценности, бизнес-роли и дохода

Такой подход позволяет сегментировать данные разными способами. Во-первых, он обеспечивает разделение корпоративных клиентов по их общему финансовому вкладу, что, в свою очередь, позволяет определить и разработать специальные стратегии работы с самыми важными покупателями. Во-вторых, этот подход обеспечивает сегментацию корпоративных клиентов по влиянию их представителей на процесс принятия решений, что предоставляет в распоряжение сотрудников отделов продаж на местах важную информацию по повышению эффективности работы с клиентами, на основании которой они могут разрабатывать целевые стратегии.

Стратегии подбора респондентов

Во многих случаях специалистам по маркетингу нужно знать, сколько респондентов следует включить в опрос, чтобы получить статистически значимые результаты. Это действительно важный, но не главный фактор, который необходимо учесть в процессе разработки стратегии подбора

респондентов. Мы надеемся, что нам удалось убедить вас в том, что, с точки зрения разработки эффективной программы Net Promoter, важно не количество, а качество респондентов.

Мы уже говорили, что важнейшим определяющим фактором стратегии формирования выборки становится то, на какой рынок ориентирована программа — потребительский (B2C) или корпоративный (B2B). Это обязательно следует учитывать и в стратегии подбора респондентов. В компаниях, работающих в сфере B2C, самое практичное (хотя и не идеальное) решение сводится к использованию выборочного метода, цель которого — получить обратную связь от целевой подгруппы клиентов. У зрелых B2C-компаний может быть очень много клиентов, что позволяет разбивать общую совокупность на самые мелкие сегменты, не истощив при этом пул потенциальных респондентов. Опрос всех клиентов в данном случае может оказаться неэффективным, поскольку такой подход потребовал бы слишком много времени и ресурсов.

Выборочный метод исследования меньше подходит для B2B-компаний, особенно когда речь идет о корпоративных клиентах, в качестве которых обычно выступают крупные компании в лице многочисленных представителей с разными потребностями и уровнями влияния. В таком случае отношения между организацией и клиентом более сложные, многоуровневые и комплексные. Отсутствие данных обратной связи на любом из уровней организационной системы такой компании может повлечь за собой искажение оценки лояльности этого корпоративного клиента. Учитывая влияние такого покупателя на бизнес, это бывает очень опасно. Таким образом, для получения обратной связи от самых крупных, стратегически важных корпоративных клиентов целесообразно воспользоваться методом сплошного, а не выборочного исследования. Использование такого метода гарантирует, что будет получена обратная связь от каждого клиента, а также учтено мнение всех ключевых представителей компании, поскольку в данном случае каждый голос имеет большое значение.

Рекомендации по формированию выборки

После определения состава респондентов, от которых необходимо получить обратную связь, можно перейти к вопросу об их количестве. Чтобы раскрыть закономерности и обнаружить тенденции, а также получить ценную информацию для осуществления операционных и структурных улучшений, важно сформировать достаточно большую выборку. С тактической точки зрения любые результаты опросов могут принести пользу: например, полученную от клиентов информацию можно использовать для улучшения их опыта взаимодействия с компанией. Однако при небольшом объеме

выборки довольно трудно предпринимать какие-либо значимые структурные действия в отношении всего сегмента клиентов. Вряд ли вы захотите вносить изменения в бизнес-процессы или принимать решения по поводу крупных инвестиций на основании неполной информации. Опыт показывает, что в случае применения NPS объем выборки не менее 100 респондентов больше всего подходит для сравнения самых малых сегментов клиентов в вашей схеме выборочного исследования.

Существуют и другие соображения по этому поводу. Необходимо отслеживать и проверять стратегию формирования выборки, чтобы она была широкой, сбалансированной и репрезентативной на протяжении различных периодов. При этом очень важно придерживаться системного подхода. Избегайте включения в выборку слишком большого или слишком ограниченного количества респондентов, чтобы не допустить искажения показателей лояльности и ошибочного толкования их последствий. Это особенно важно в случаях, когда компенсации сотрудников зависят от NPS. Вам нужно контролировать, чтобы повышение показателя было следствием повышения эффективности работы компании, а не изменения состава выборки.

Если в выборке есть погрешности или если они не поддаются контролю, провести различие между влиянием эффективной работы компании и влиянием состава выборки можно несколькими способами. Другими словами, нужно понять, в чем причина разных значений NPS за разные периоды — в изменении бизнес-процессов или выборки? Рассмотрим в качестве примера компанию, которая отслеживает транзакционный показатель лояльности клиентов по всему миру. Данные собираются ежемесячно и зависят от количества сделок, качества контактной информации и типов клиентов, заполняющих анкеты. Вместо того чтобы решать проблему агрегирования данных за длительный период (когда в организации используется один показатель NPS), в компании предпочли применить распределенный подход, в соответствии с которым показатель NPS измерялся по регионам, в которых состав выборки был более однородным.

Этот подход годится не для всех компаний. В частности, его не следует применять в тех организациях, которые возлагают на сотрудников ответственность за единый корпоративный показатель NPS. Все наши рекомендации до этого момента касались планирования выборки, то есть создания стратегии формирования выборки, которая наилучшим образом отображает ваш бизнес. Если же у вас нет возможности сделать это, можете прибегнуть к такому методу, как присвоение данным определенного веса. Такое взвешивание используется для корректировки состава выборки, чтобы она точнее отображала характеристики целевых клиентов.

Рассмотрим пример B2B-компании, которая ведет бизнес в трех географических регионах (Африка, Азиатско-Тихоокеанский регион и Латинская

Америка), обеспечивающих приблизительно одинаковый объем доходов. На десять самых крупных клиентов в каждом из этих регионов приходится 80 процентов бизнеса компании. Между тем среди покупателей в Латинской Америке коэффициент отклика на опрос был достаточно низким: обратная связь была получена только от двух клиентов из десяти. Следовательно, у вас есть данные только по пятой части покупателей из Латинской Америки. Чтобы сбалансировать значимость голоса клиентов из этой части света с другими регионами, необходимо присвоить данным двух покупателей из Латинской Америки больший вес, чтобы они отображали информацию по всем стратегическим клиентам из этого региона.

Уязвимое место этого метода — получение нерепрезентативных данных с самого начала. Отсутствие репрезентативности негативно сказывается на достоверности информации в долгосрочной перспективе. Взвешивание нерепрезентативной выборки может исказить и придать слишком большое значение тем ответам, которые не соответствуют истинному мнению ваших клиентов. Предположим, в случае упомянутых выше латиноамериканских покупателей в опросе приняли участие влиятельные представители компаний, но среди них не было лиц, принимающих решения, или конечных пользователей. Что дальше? Как можно принимать взвешенные решения, опираясь на недостоверные данные? В краткосрочной перспективе присвоение данным определенного веса помогает в принятии решений общего плана. Но в долгосрочной — целесообразно разработать программу, ориентированную на продуманную стратегию формирования выборки и высокий коэффициент отклика. Такой подход позволит избежать ситуации, когда слишком большой вес присваивается голосу клиента, не представляющего серьезной ценности для компании, а слишком малый — как раз наиболее ценному.

Правильный вопрос: выбор правильного показателя

Индекс искренней лояльности оказался самым подходящим показателем для установления связи между лояльностью клиентов и ростом финансовых результатов компании. Этот индекс, представляющий собой разность между количеством промоутеров и детракторов, стал надежным инструментом прогнозирования последующего увеличения дохода и прибыли. Директор компании Aon Corporation* по глобальному

* Aon Corporation — британская многонациональная корпорация со штаб-квартирой в Лондоне, предоставляет услуги по управлению рисками, страхованию и перестрахованию, решению кадровых проблем и аутсорсинговые услуги. *Прим. ред.*

маркетингу и коммуникациям Филип Клемент отмечает: «Компания Aop выбрала показатель NPS, поскольку он хорошо зарекомендовал себя и распространяется все шире. Существует много примеров успешного применения этого индекса». Тщательные исследования, данные и истории успеха других компаний — вот что понадобилось Aop, чтобы взять NPS на вооружение. Для Aop индекс искренней лояльности — самый подходящий показатель, поскольку в этой компании есть одновременный рост бизнеса, курса акций и значения NPS. Этот показатель помогает сотрудникам осмысливать возникающие проблемы и решать их, что обеспечивает конкурентное преимущество и органичный рост компании.

Тем не менее NPS подходит не всем компаниям. Первоначальное исследование по этой теме, которое проводилось в шести разных отраслях, позволило установить, что показатель наиболее эффективен для большинства из них, но не для всех. В качестве общего показателя лояльности клиентов индексу NPS не было равных, но он не всегда был оптимальным фактором прогнозирования поведения потребителей или финансовых результатов. Безусловно, это важный аспект стратегии при внедрении программы лояльности клиентов. Выбирая показатель лояльности, необходимо определить степень его чувствительности к происходящим в компании переменам. Кроме того, вы должны проанализировать связь этого показателя с важными для вас результатами, такими как вероятность повторной покупки, увеличение общего объема расходов на покупки или вероятность рекомендаций. Помимо всего прочего, нужно определить, будет ли NPS работать в вашей компании. Понимают ли все ваши сотрудники, что он измеряет и какое отношение имеет к бизнес-целям компании? Что именно вы пытаетесь осуществить — замыкание обратной связи, операционные или структурные улучшения?

В условиях монополии и низкого уровня конкуренции компаниям могут понадобиться вопросы, отличающиеся от вопроса о вероятности рекомендаций и в большей степени связанные с ростом организации. Вопрос о вероятности рекомендаций подразумевает, что у клиентов есть выбор или что совет не навредит источнику рекомендации, как при ограниченном объеме ресурсов или возможной конкуренции. В таком случае можно внести небольшие изменения в формулировку вопросов или выбрать другой показатель, который больше соответствует вашим целям, а значит, его применение более целесообразно.

Все эти примеры указывают на важность проверки пригодности NPS для вашей компании. Опыт показывает, что окончательное решение помогут принять три следующих критерия:

1. Чувствителен ли этот показатель к изменению эффективности работы компании?
2. Связан ли этот показатель со значимыми финансовыми результатами и последствиями для клиентов?
3. Применим ли этот показатель как при работе с клиентами, так и на стратегическом уровне?

Ответы на эти вопросы подскажут вам, какой показатель следует использовать в программе повышения лояльности. Каким бы он ни был, операционную модель Net Promoter, о которой идет речь в этой книге, можно применить для формирования клиентоориентированной корпоративной культуры.

Совершенствование системы выполнения заказов на основании обратной связи в LEGO

LEGO служит наглядным примером компании, которая применяет NPS отчасти благодаря чувствительности этого показателя к изменениям в бизнесе. Специалисты LEGO определили зависимость NPS от показателей эффективности работы компании, таких как своевременная доставка, состояние товара после доставки и наличие конкретных продуктов. На рис. 5.2 кругами обозначены зоны чувствительности NPS к изменению эффективности работы в соответствующих областях. На нем показано, как внесение корректив в бизнес-процессы привело к изменению показателей эффективности работы — положительному и отрицательному, с соответствующим изменением восприятия этих событий клиентами.

Директор по клиентским инсайтам Пегги Конли вспоминает, что в LEGO решили проверить процесс упаковки продуктов, поскольку товары, которые доставлялись покупателям на дом, приходили в поврежденной упаковке. Для решения этой проблемы было немедленно внесено одно структурное изменение в работу упаковочного цеха. Вскоре после этого заказы снова начали приходить в хорошем состоянии, что привело к повышению NPS. В другом случае компания отреагировала на жалобы клиентов, улучшив ситуацию с наличием товаров и доступностью информации об этом. В LEGO усовершенствовали процесс коммуникации с клиентами, чтобы эффективно информировать их о наличии продуктов, что тоже повлекло за собой повышение NPS. В настоящее время компания LEGO использует информацию о факторах лояльности для улучшения системы выполнения заказов. В каждой из перечисленных выше ситуаций предпринятые действия

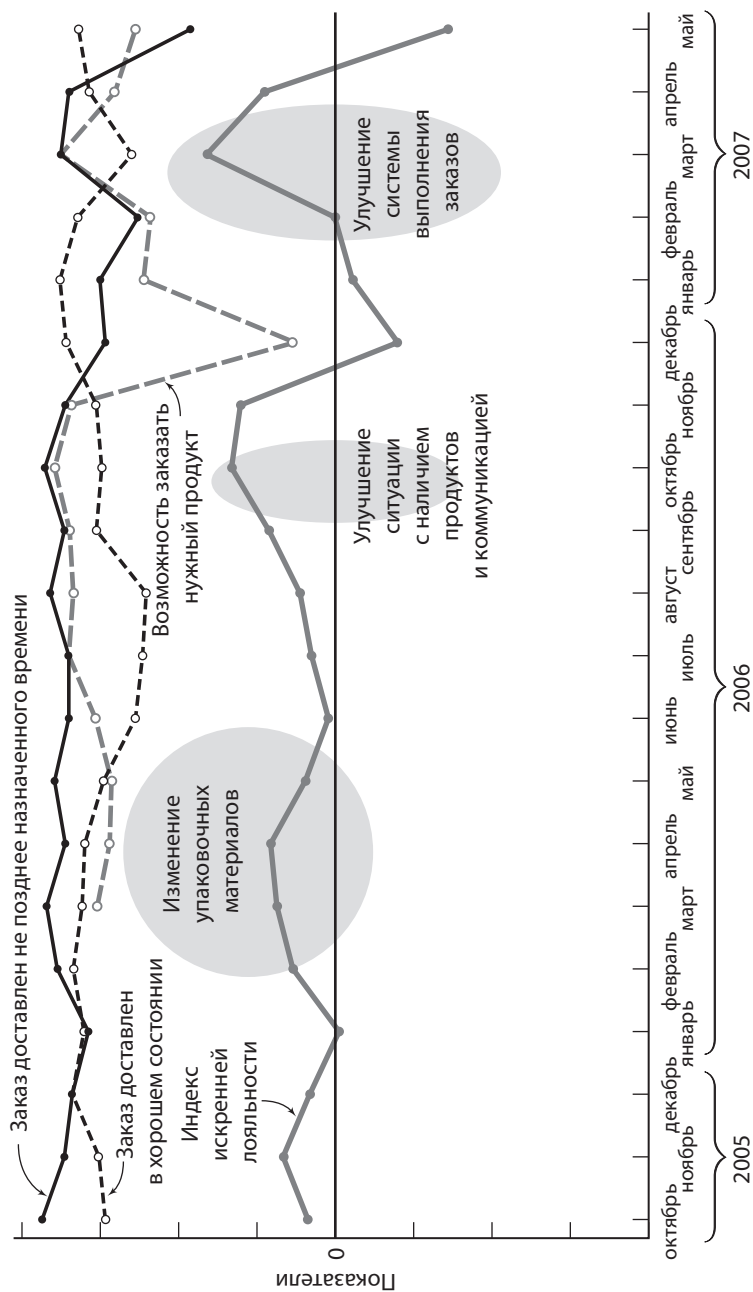


Рис. 5.2. Изменение NPS под влиянием мер, принятых в компании LEGO

приводили к повышению NPS, что подтверждали результаты последующих опросов. Следовательно, NPS — подходящий показатель для LEGO, поскольку он меняется синхронно с изменениями в рабочих процессах.

Правильный вопрос: адаптация стратегии проведения опросов к потребностям бизнеса

Определение правильного показателя лояльности поможет сформулировать основные вопросы анкеты, но как быть с остальными? Сколько дополнительной информации нужно получить по каналам обратной связи с клиентами, чтобы стимулировать действия? Какие именно вопросы надо задавать, чтобы получить такую информацию? Как найти баланс между потребностями бизнеса и уважением к времени клиента?

К числу ключевых принципов, лежащих в основе программы Net Promoter, относится уважение к клиенту и философский выбор в пользу более коротких анкет как механизма сбора качественных данных. Одни специалисты-практики твердо убеждены, что в опросник следует включать не более двух вопросов, другие считают, что их должно быть больше. На этот счет нет жестких правил, необходимо оценить различия между длинными и короткими опросниками в контексте уникальных потребностей вашего бизнеса.

Рассмотрим сначала конкретные различия. Анкета из двух пунктов, в которую включен вопрос о рекомендациях и вопрос, требующий развернутого ответа, меньше утомляет респондентов, обеспечивает более высокий коэффициент отклика и позволяет получить развернутую информацию. Такой подход можно использовать для выполнения качественного анализа, особенно для определения факторов, стимулирующих лояльность разных групп потребителей. Качественный анализ комментариев клиентов может отнять много времени и ресурсов, а полученные выводы будут чувствительны к контексту: ведь в каждом конкретном комментарии трудно определить, что именно хотел сказать респондент, если не обладать подробной информацией об этом человеке и его отношении к компании.

В анкету, состоящую из большого количества вопросов, включают и закрытые вопросы (предполагающие ответы по шкале), и открытые, требующие развернутых комментариев. Такие анкеты больше утомляют респондентов, во многих случаях их коэффициент отклика ниже, а полученные данные носят скорее директивный, чем исследовательский характер. Ценность полученной информации непосредственно зависит от структуры анкеты. Если вопросы охватывают нужные аспекты работы компании, то на основании полученных результатов можно составить чрезвычайно точную картину связи между конкретными впечатлениями клиентов

и общим уровнем их лояльности. Если в анкете не охвачены важные аспекты опыта клиентов, такая точность не будет достигнута. В отличие от анкеты, состоящей из двух вопросов, такой подход лучше применять для выполнения количественного анализа, что требует меньше времени и ресурсов на этапе анализа данных, но больше предварительных размышлений и первоначального планирования.

Существуют также различия и между способами применения анализа основных причин (см. главу 6, в которой эта тема рассматривается подробнее) для этих двух типов анкет. В случае анкеты из двух вопросов анализ причин в значительной мере основан на частоте встречаемости определенных тем в комментариях или информации, полученной в процессе замыкания обратной связи с клиентами. В случае анкет, состоящих из большого количества вопросов, анализ причин основан, как правило, на статистической силе связей между различными аспектами работы компании и показателем лояльности. В табл. 5.1 отражена обобщенная сравнительная оценка коротких и длинных анкет.

Таблица 5.1. Сравнительный анализ анкет, состоящих из двух и большего количества вопросов

Два вопроса	Большое количество вопросов
Короткая анкета - Более низкий уровень усталости респондентов - Более высокий коэффициент отклика - Развернутые ответы, исследовательский характер полученных данных - Богатые текстовые данные	Длинная анкета - Более высокий уровень усталости респондентов - Более низкий коэффициент отклика - Целевые ответы, директивный характер полученных данных - Богатство данных зависит от структуры анкеты
Методы качественного анализа - Требуют больших затрат времени и ресурсов - Чувствительны к контексту - Основаны на категориях - Анализ основных причин основан на последующих контактах с клиентами или частоте встречаемости повторяющихся тем в комментариях	Методы количественного анализа - Требуют меньших затрат времени и ресурсов - Основаны на баллах - Анализ основных причин основан на статистической силе связи с показателем лояльности и последующем получении подтверждающей информации от клиентов

Старший вице-президент GE Real Estate* по глобальному маркетингу Бернхард Вассинк утверждает, что прочные отношения с клиентами помогают смягчить влияние длины анкеты на коэффициент отклика. Вассинк отмечает:

Сначала мы включали в анкету от 18 до 26 вопросов, но из General Electric пришло распоряжение включать в нее только пять. Некоторые из предложенных GE вопросов состояли из нескольких частей, поэтому на самом деле в нашей анкете было 9 или 10 вопросов. На заполнение такого опросника у респондентов уходит около десяти минут — вполне приемлемое количество времени, которое клиенты согласны выделить на эту работу. Это подходит и компании, учитывая постоянную озабоченность руководства тем, чтобы мы не слишком нагружали клиентов опросами. Любой бизнесмен, заинтересованный в кредитной организации, с которой он сотрудничает, охотно потратит десять минут на заполнение анкеты, чтобы рассказать вам, как у него идут дела.

В компании GE Real Estate коэффициент отклика в разных регионах имеет разные значения — от 20 до 30 процентов, а в Японии даже 81 процент (нормальное значение составляет от 35 до 40 процентов). По мнению Вассинка, этого достаточно, чтобы сделать выводы. Как правило, компания получает более высокий коэффициент отклика в тех регионах, где у нее меньше потенциальных респондентов и теснее отношения с ними. «Именно поэтому они более чем охотно общаются с нами», — говорит Вассинк. Например, в одном из регионов у компании 1200 клиентов, из которых более трехсот заполняют анкеты. «Хотя это один из самых низких коэффициентов отклика по всем регионам, у нас все же есть хорошая выборка и минимальное количество респондентов в каждой подгруппе, чтобы получить достоверные данные», — отмечает он.

Мы считаем, что длина анкеты — это не самый лучший фактор прогнозирования коэффициента отклика. На рис. 5.3 показано его распределение по ряду B2C-брендов при проведении интернет-опроса с использованием анкеты из двух вопросов. Эти данные демонстрируют отсутствие однозначной корреляции между длиной анкеты и коэффициентом отклика. Важно помнить, что коэффициент отклика — только один из факторов, которые необходимо учитывать при определении длины анкеты. Не менее важна и постановка вопросов, имеющих отношение к вашему бизнесу, и наличие ресурсов для проведения опроса, и цели использования полученных данных.

* GE Real Estate — дочернее предприятие General Electric, работающее на рынке недвижимости.
Прим. ред.

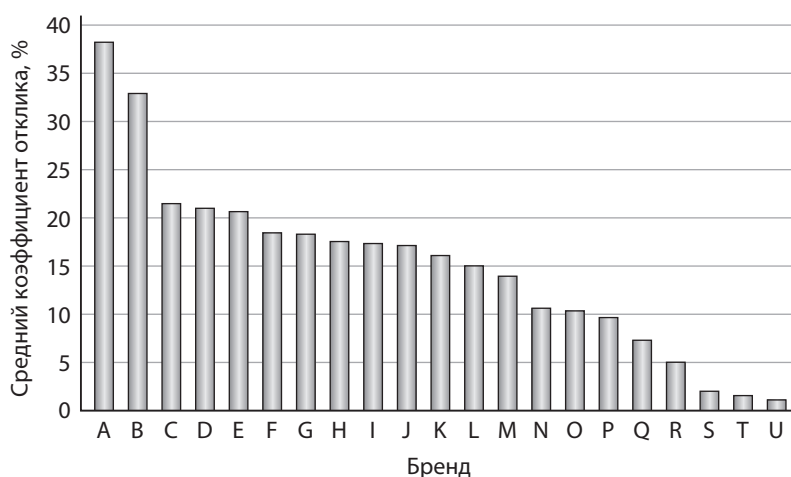


Рис. 5.3. Средние значения коэффициента отклика для анкеты, состоящей из двух вопросов

Ниже приведены общие рекомендации и идеи, которые помогут вам выработать собственный подход.

- Начните с определения драйверов лояльности для своего бизнеса. Анкеты, состоящие из большого количества вопросов, могут обеспечить требуемые результаты только при условии, что они ориентированы на определенные сферы деятельности компании. Анкеты из двух вопросов можно составить таким образом, чтобы они открывали больше возможностей для исследований.
- Насколько близки отношения вашей компании с клиентами? Как показывает пример GE Real Estate, заинтересованные покупатели охотнее тратят время на заполнение анкет, что позволяет включать в них больше вопросов. Опыт показывает, что клиенты, работающие в сфере B2B, заинтересованы в успехе продукта, поэтому более терпимо относятся к предоставлению обратной связи.
- Какими ресурсами вы располагаете для анализа полученных результатов? Если у вас достаточно средств для этого или если работа по анализу данных равномерно распределена среди многих сотрудников компании, потребность во времени, необходимом для анализа качественных данных, можно не считать значимым фактором. Если же

ваши ресурсы ограничены, использование анкеты из большого количества вопросов и количественных методов анализа данных сократит время на получение первоначальных выводов. (В главе 6 содержится более подробное описание различных методов причинно-следственного анализа.)

—Как вы намерены использовать полученные данные в своей компании? Для проведения дальнейшей работы с отдельными клиентами подробная информация может не понадобиться. В таком случае опрос — это всего лишь способ «открыть дверь», чтобы узнать больше о клиентах (и своего рода приглашение для них к участию в этом процессе). И все же принятие решений по поводу стратегических инвестиций и оценка финансовых последствий планируемых мероприятий требуют применения более тщательных подходов, позволяющих получить большой объем данных.

Разработка эффективного бизнес-опроса

Обеспечение баланса между реальным положением дел в компании и ее бизнес-целями позволяет определить план дальнейших действий. Например, директор по лояльности клиентов компании Misys plc* Аарон Моррисон пришел к такому выводу: «Не задавайте клиентам те вопросы, которые вы считаете важными для них. Задавайте открытые вопросы, чтобы они сами могли сказать вам, что для них важно». В компании Misys, медицинское подразделение которой расположено в городе Роли в США, создана группа по повышению лояльности клиентов. Специалисты этой группы сформулировали основные принципы разработки опросов, которые можно применить и во многих других компаниях. Вот эти принципы:

- Собирайте полезные, имеющие практическую ценность данные по вопросам, которые важны как для клиентов, так и для сотрудников компании.
- Сделайте так, чтобы проведение опроса и работа с его результатами стали положительным опытом как для клиентов, так и для сотрудников.
- Добейтесь того, чтобы все потенциальные респонденты одинаково интерпретировали вопросы анкеты.

* Misys plc — британская многонациональная компания со штаб-квартирой в Лондоне, специализируется в области программного обеспечения для банковских и инвестиционных предприятий.
Прим. ред.

- Убедитесь, что формулировки вопросов требуют от клиента четкого, однозначного ответа.
- Обеспечьте консистентность ответов с течением времени.

Многие из этих рекомендаций имеют практическую ценность и для компании, и для респондента. Учитывая, что опрос должен способствовать формированию положительного опыта взаимодействия респондента с компанией, следует принять во внимание несколько дополнительных рекомендаций:

- Следует фокусировать опрос на той проблеме, ситуации или компании, которая представляет интерес для респондентов. Включенные в анкету вопросы должны соответствовать их собственному опыту.
- По возможности избегайте вопросов, касающихся личной или другой конфиденциальной информации. Обычно это говорит о том, что вы не знаете клиента и собираете информацию ради продаж или маркетинга, даже если эта информация предназначена совсем для других целей, например для сегментации клиентов.
- Избегайте задавать вопросы, ответы на которые можно получить из других источников (например, из базы данных CRM), поскольку вам нужно связать воедино системы, действующие во всей компании.
- Участие в опросе должно обеспечивать респондентам какие-либо преимущества. Клиенты хотят знать, что они могут извлечь из этого пользу, даже если полученные преимущества носят неявный характер (например, что их мнение услышали и оценили). Это может быть и какое-либо реальное вознаграждение, но больше всего клиентов мотивирует то, что компания учитывает их мнение в своей деятельности.
- Опросы должны проводиться с уважением ко времени клиентов. Не опрашивайте одних и тех же респондентов слишком часто. Мы считаем, что это негативно сказывается на отношениях с ними.

В качестве источника дополнительной информации о разработке опросов мы рекомендуем следующие книги: *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods* (Хейз. Оценка удовлетворенности потребителей. Разработка и проведение опросов, методы статистического анализа полученных результатов, 1998) и *Improving Survey*

Questions: Design and Evaluation (Фаулер. Улучшение структуры опроса. Постановка вопросов и оценка ответов, 1995).

Правильная формулировка бизнес-вопросов

Формулировка вопросов служит дополнением к оформлению анкеты. Как и в случае разработки опроса, формулировка вопросов анкеты должна подчиняться здравому смыслу. Вот несколько рекомендаций:

- Вопросы должны быть лаконичными: короткие лучше длинных.
- Вопросы должны быть сформулированы просто.
- Правильно составленные вопросы должны быть точными и конкретными. Избегайте использования непонятных и многозначных слов, которые можно интерпретировать по-разному. Например, выражение «способность специалистов службы поддержки решить вашу проблему» гораздо лучше, чем «готовность специалистов службы поддержки прийти на помощь».

Не только содержание вопросов, но и их порядок тоже может повлиять на результаты опроса. Вот некоторые общие рекомендации:

- Вопросы в начале анкеты должны быть простыми, чтобы на них было легко отвечать. Первые один-два пункта анкеты изучаются респондентами особенно пристально и создают впечатление, от которого зависит, продолжат ли они заполнять ее.
- По тем же причинам старайтесь не ставить в самом начале трудные или личные вопросы.
- В анкетах, состоящих из большого количества вопросов, размещайте те, что касаются лояльности, раньше вопросов о конкретных областях деятельности компании. Так вы получите информацию об общем восприятии клиентами вашей организации. Если расположить вопросы о деятельности в определенных областях раньше, это приведет к тому, что респонденты сведут все к тем аспектам, на которые вы обратили их внимание, что не всегда отображает общий характер отношений клиентов с компанией.
- Объединяйте взаимосвязанные вопросы в группы, но их количество в одной группе не должно быть слишком большим.

- Ставьте общие вопросы в рамках одной тематической области раньше конкретных.
- Ставьте вопросы об общей удовлетворенности клиентов работой компании в конкретных областях раньше более подробных по этой же теме.
- Размещайте открытые вопросы ближе к концу анкеты и не включайте их слишком много, за исключением комментария к вопросу о готовности рекомендовать.
- Заканчивайте анкету на хорошей ноте, включив в нее слова благодарности клиенту за ответы на вопросы.

Если вопросы сгруппированы по категориям, ответы на них будут отличаться от ответов на вопросы, расставленные в случайном порядке. Теоретически случайное распределение помогает снизить эффект порядка, или влияние предыдущих вопросов на ответы на последующие. Однако на практике такой подход вызывает у респондентов негативные чувства. При составлении бизнес-опросов важнее придерживаться логической последовательности (например, сгруппировав их по таким аспектам, как продажи, продукты и поддержка, в том порядке, в каком клиенты обычно сталкиваются с ними). Так вы поможете опрашиваемым правильно сфокусироваться на нужных темах.

Упорядочивание вопросов по точкам контакта

Во многих случаях вопросы в анкете лучше всего распределять в соответствии с жизненным циклом клиента, или картой точек контакта. Получение представления о том, как видят вас покупатели, очень важно для точной обратной связи. Составив схему впечатлений отдельного клиента, вы увидите свою компанию его глазами. Если помните, такая совокупность точек контакта образует жизненный цикл клиента.

Для анкеты, состоящей из большого количества вопросов, сначала необходимо определить точки контакта по всей протяженности жизненного цикла клиента. Затем следует обозначить на этой схеме самые важные факторы, имеющие для потребителя значение в каждой точке контакта. На ее основании вы сможете формулировать соответствующие вопросы. Кроме того, построение схемы ключевых моментов жизненного цикла клиента согласуется с путем его обслуживания, поскольку в обоих случаях отображается хронология процесса. Жизненный цикл клиента начинается со знакомства с компанией и отражает впечатления за весь срок обслуживания.

Постановка вопросов в соответствии с такой схемой предоставляет клиентам дополнительный бизнес-контекст и делает порядок проведения опроса более эффективным и естественным.

Определение жизненного цикла клиента для дизайна сбора обратной связи

Как сказано в главе 4, построение жизненного цикла клиента — задача важная не только с точки зрения «дорожной карты» программы, но и с точки зрения разработки опросника.

Возможно, вы считаете, что большинство компаний уже знают, какой опыт взаимодействия с компанией наиболее важен для клиентов, однако на самом деле найдется не так уж много организаций, которые имеют исчерпывающее представление обо всем разнообразии этого взаимодействия и вариантов выбора, с которыми сталкиваются их потребители. Как правило, такая информация остается в рамках отдельных подразделений. Например, в большинстве случаев отдел продаж лучше всего понимает все нюансы клиентского опыта, связанного с продажей, но он ничего не знает обо всех аспектах взаимодействия покупателя с продуктом и его характеристиками. Чтобы составить поистине целостное представление о клиентском опыте и определить те области деятельности компании, которые имеют для потребителей наибольшее значение, нужно организовать кросс-функциональную группу, участники которой будут вместе работать над выполнением этой задачи. Ниже приведен пример того, как в Sage Software определили, что же на самом деле самое важное для клиентов компании.

Жизненный цикл клиента в компании Sage Software

Sage Software — ведущий поставщик программного обеспечения для управления бизнесом, который обслуживает около 5,5 миллиона клиентов во всем мире. В компании работает почти 14 тысяч человек, предоставляющих консультации двум миллионам потребителей. Те сотрудники, которые напрямую общаются с клиентами в Sage Software, ежедневно обрабатывают около 32 тысяч обращений. Помимо этого, компания поддерживает глобальную сеть из 25 тысяч торговых посредников и 40 тысяч бухгалтеров.

Мы расскажем здесь о том, как в Sage Software решили задачу определения факторов лояльности для общего опроса про BusinessWorks — полноценную программу бухгалтерского учета, рассчитанную на небольшие растущие компании. Директор партнерских программ Эйприл Хэнсон поделилась с нами опытом построения жизненного цикла клиента в Sage Software.

Для того чтобы составить представление о жизненном цикле клиента, в Sage Software провели корпоративный мозговой штурм с участием всех сотрудников, взаимодействующих с клиентами, использующими продукт BusinessWorks. Участников попросили составить список всех аспектов взаимодействия, всех операций и других событий, происходящих на протяжении всего срока обслуживания клиента, который пользуется данным продуктом. После этого было проведено совещание менеджеров, представляющих разные отделы, задача которых состояла в том, чтобы оставить в этом списке только ключевые категории, а затем выбрать возможные факторы лояльности. Участники совещания начали с определения жизненного цикла клиента, после чего расположили в хронологическом порядке отдельные категории взаимодействия, начиная с покупки продукта и заканчивая заменой его новой версией. Хэнсон отмечает: «Для того чтобы составить целостное представление о клиентском опыте, важно собрать вместе ключевых игроков из всей компании» (рис. 5.4).

На каждом этапе группа обсуждала вопрос, какие аспекты опыта взаимодействия с компанией имеют наибольшее значение с точки зрения клиентов. В большинстве организаций такое межфункциональное обсуждение позволяет составить длинный список: цена, доступность, опыт покупки, обслуживание и профессионализм партнеров.

Затем команда приступила к ранжированию всех характеристик точек контакта по степени их важности и удовлетворенности клиентов. В частности, члены группы проанализировали, насколько важен для клиентов каждый аспект их опыта взаимодействия с компанией и насколько они им удовлетворены по шкале от 0 до 10 баллов (10 баллов — самый высокий уровень удовлетворенности), так, будто они сами заполняли анкеты. Для первого «холодного» опроса были выбраны характеристики, получившие максимальное количество баллов: цена, профессионализм и помощь партнеров, функциональные возможности продукта, удобство его использования и некоторые другие.

Эта работа позволила Sage Software сопоставить внутренние представления о клиентском опыте с реальными данными. В анкету были включены оба вопроса — как о важности тех или иных аспектов работы компании, так и об удовлетворенности. Сопоставив ответы с исходными внутренними оценками, специалисты Sage Software обнаружили определенные расхождения в том, насколько важными некоторые элементы взаимодействия считали клиенты и сотрудники компании. Это позволило группе внести коррективы в свой подход к проведению опроса, а также во внутренние ключевые показатели эффективности.

Знание того, что важно для клиентов, помогает привести вопросы анкеты в соответствие с их потребностями. Понимание расхождений между

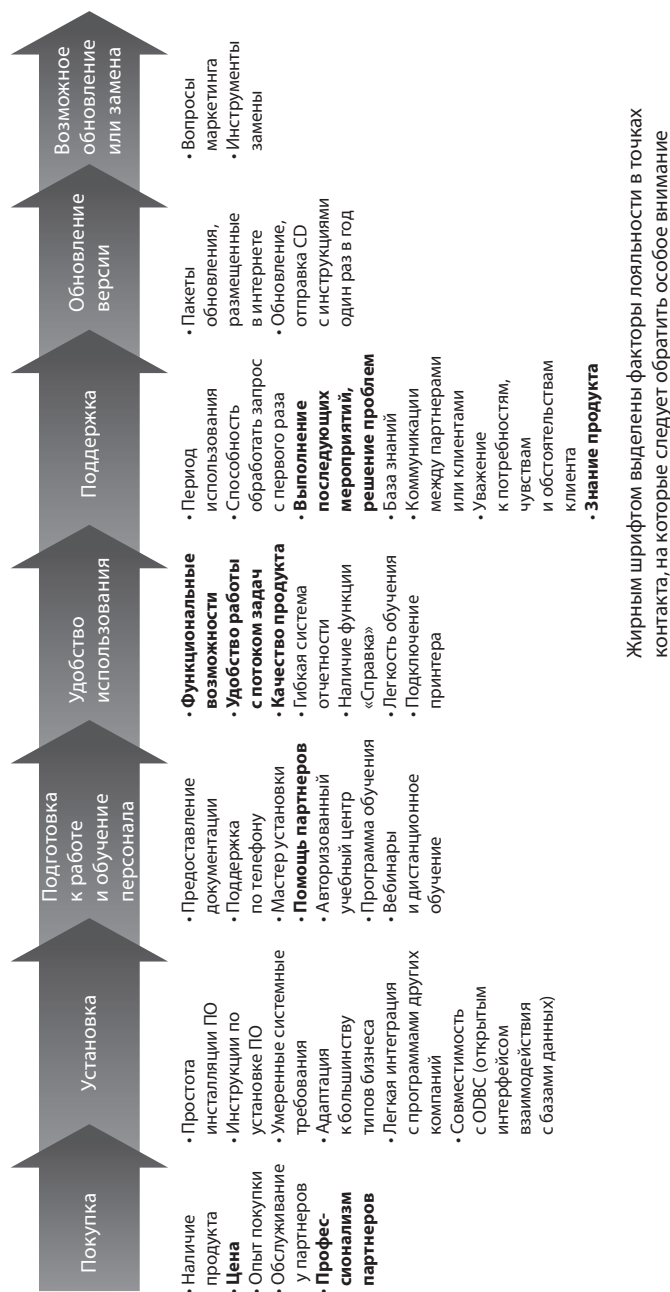


Рис. 5.4. Жизненный цикл клиента в Sage Software

представлениями компании о том, какие направления ее работы наиболее важны для потребителей, и мнением самих клиентов позволяет сделать выводы об уровне соответствия деятельности компании реальным потребностям клиентов.

Воспользовавшись концепцией жизненного цикла клиента, специалисты компании могут составить более *подробную схему клиентского опыта*. Большинство организаций имеют неясное представление обо всех возможных способах взаимодействия (или его отсутствия) с клиентами на протяжении всего срока их обслуживания. Эта схема, которую иногда называют *картой точек контакта*, представляет собой подробный перечень коммуникаций с клиентами, их впечатлений о различных каналах этого диалога, а также других аспектов взаимодействия с компанией. Создание такой карты помогает организации лучше понять всю глубину и ширину взаимоотношений с существующими клиентами.

В компании Sage Software решили эту сложную задачу, обнаружив при этом несколько проблем, таких как интернет-портал, не отвечавший ожиданиям клиентов по сравнению с веб-ресурсами конкурентов, неэффективное меню интерактивной голосовой системы, а также стандартизированный подход ко всем потребителям. Кроме того, составленная в компании исчерпывающая схема клиентского опыта помогла критически посмотреть на доступные источники информации о потребителях, на упущенные возможности по сбору данных и отследить, где хранятся такие данные. Эта информация, полученная в ходе опроса, помогла понять, какие упущения существуют в системе коммуникации с потребителями на протяжении всего срока их обслуживания, какие аспекты клиентского опыта нужно улучшить и какие источники данных следует использовать для создания личного, более релевантного клиентского опыта в будущем.

Оценка выбранных вопросов

После завершения процесса разработки опроса прочитайте анкету еще раз. По поводу каждого пункта или каждого аспекта клиентского опыта спросите себя: «Могу ли я принимать решения или предпринимать какие-либо действия на основании ответа на этот вопрос?» Если ответ отрицательный, значит, вопрос недостаточно сфокусирован на бизнесе компании. Некоторые вопросы могут быть включены в анкету по просьбе отдела, которому необходимо получить сведения о каких-то направлениях работы с клиентами, но они могут не иметь прямого отношения к теме вашего опроса. Удалите из анкеты вопросы в стиле «неплохо было бы знать»: ответы на них нельзя использовать в качестве руководства к действию.

Определение правильного времени для проведения опроса

До сих пор мы говорили о том, кого следует оценивать, что оценивать, но не когда это лучше всего делать. Компании далеко не всегда серьезно задумываются над этим вопросом. Многие из них используют любые доступные или практически целесообразные способы для получения обратной связи, что часто приводит к применению стратегии сбора данных с привязкой к определенному событию. В конце концов, легче получить от клиентов информацию в тот момент, когда они пришли к вам с определенной целью (хотя они редко обращаются за тем, чтобы дать вам обратную связь), чем искать контакта с ними.

Считается, что такая стратегия получения обратной связи основана на транзакционном подходе: сбор данных осуществляется вскоре после конкретного случая взаимодействия между клиентом и компанией. Такой подход отличается от общего, когда опрос проводится с определенной периодичностью на основании стратегии сбора данных, подразумевающей установление контакта с клиентами в соответствии с заранее составленным графиком.

Оба подхода позволяют получить определенное представление о том, как потребители относятся к компании. Однако они дают разные данные об отношениях с клиентами. В частности, транзакционный подход лучше применять для сбора информации, на основании которой можно предпринимать те или иные действия в конкретных точках контакта. Поскольку такая обратная связь может быть получена сразу же после конкретных событий, респонденты легко могут поделиться впечатлениями по поводу успеха или неудачи этих действий. «Холодный» опрос меньше пригоден для сбора данных, которые можно использовать непосредственно для усовершенствования процессов компании. Этот метод лучше применять для получения общей обратной связи, охватывающей все точки контакта клиентов с компанией.

С учетом перечисленных выше причин становится очевидно, что лучшее время для сбора данных о впечатлениях клиентов по поводу конкретных случаев их взаимодействия с компанией наступает сразу же после того, как событие произошло. Воспоминания об этом будут ярче, если сбор информации проводится с определенной периодичностью.

Когда целесообразно измерять NPS

Определяя самый подходящий момент для измерения NPS, важно вспомнить, почему многие компании отдают предпочтение этому индексу. Большинство компаний используют NPS в качестве простого, но эффективного

показателя общего уровня отношений с клиентами, а также как опережающий индикатор роста. Для достижения этих целей подход к измерению NPS должен соответствовать следующим критериям:

- Подход должен быть ориентирован на правильный сегмент клиентов.
- Он должен охватывать все аспекты восприятия клиентами их взаимодействий с компанией, в том числе ключевые факторы, определяющие характер отношений и принятие решений о покупке.
- Этот подход должен быть привязан к получению значимых финансовых результатов на уровне всей компании.

Теперь давайте проанализируем, какой из двух вариантов (транзакционный или общий подход к сбору данных) в большей степени отвечает этим критериям. Как было отмечено выше, более подходящий вариант зависит от операционных процессов и бизнес-модели компании.

Самый простой и эффективный способ получить ответ на этот вопрос — начать с анализа уровня сложности бизнес-модели, а именно с определения диапазона и разнообразия точек контакта клиентов и компании. Если бизнес-модель организации характеризуется низким уровнем разнообразия этих точек (в частности, если существует один ключевой аспект взаимодействия, определяющий характер отношений клиентов с компанией), то транзакционный подход может быть более уместным. Это справедливо, в частности, по отношению к организациям по прокату автомобилей, аренде жилья во время путешествий и продаже билетов. У всех этих компаний есть одна общая черта: отношения с потребителями почти полностью зависят от одного события. Следовательно, лучший способ обеспечить участие клиентов в опросе и оценить их лояльность состоит в том, чтобы сделать это сразу же после их взаимодействия с компанией, особенно если такой контакт случается достаточно редко или носит непредсказуемый характер.

В случае бизнес-модели, которая характеризуется высоким уровнем разнообразия точек контакта, когда опыт клиентов формируется под влиянием множества случаев их взаимодействия с компанией, более целесообразно использовать общий подход. При этом необходимо прежде всего проанализировать такой фактор, как достигаемость клиентов. Как в сфере B2B, так и в B2C определенные категории потребителей могут взаимодействовать с компанией в определенных точках контакта, тогда как остальные используют другие способы. В случае применения транзакционного подхода к измерению показателей лояльности существует риск формирования искаженной выборки респондентов (например, когда в нее включены

только те, кто делает покупки через интернет), как если бы они представляли всю клиентскую базу (и делающих покупки через интернет, и приобретающих товары в розничных магазинах). Общий подход к замеру, который позволяет контролировать структуру выборки (см. раздел «Рекомендации по формированию выборки»), обеспечивает создание репрезентативной группы респондентов.

Второй фактор, который нужно учитывать в случае бизнес-модели с высоким разнообразием точек взаимодействия, — искажение результатов опроса из-за выбора времени его проведения. В компаниях с множеством разнообразных точек контакта применение транзакционного подхода к проведению опросов (сразу же после события) часто приводит к искажению информации об общем уровне взаимоотношений с клиентами в зависимости от того, был последний случай удачным или неудачным. Более точные результаты можно получить, проведя опрос через некоторое время после события, что позволило бы связать воедино клиентский опыт во всех точках контакта — то есть, по существу, абстрагироваться от конкретного события и взглянуть на всю картину целиком. Общий подход к замеру позволяет респондентам взвесить всю совокупность впечатлений о взаимодействии с компанией и определить самые важные из них. По тем же причинам целесообразно не ставить проведение общих опросов в непосредственную зависимость от конкретных событий, например перед принятием решения о покупке или вскоре после доставки и установки сложной системы. Такая обратная связь лучше всего работает, когда вы захватываете типичный день из жизни клиента.

Формирование общей картины

Все это не доказывает, что транзакционный и общий подходы к проведению опросов несовместимы, в действительности они прекрасно дополняют друг друга, если используются таким способом, который позволяет извлечь выгоду из сильных сторон обоих методов и сводит к минимуму их недостатки. Посмотрите на рис. 5.5. Изображенная на нем пирамида анализа предполагает наличие совокупности разнообразных случаев взаимодействия с клиентами, а также обеспечивает оценку лояльности и ее основных факторов как по общим, так и по транзакционным показателям.

Вершина пирамиды дает общее представление о сути и характере отношений с клиентами в контексте получения финансовых результатов. На этом уровне необходимо получить от потребителей информацию относительно общих факторов, от которых зависит их лояльность. Результаты такого опроса позволяют выделить ключевые аспекты взаимодействия с компанией, представляющие наибольший интерес для клиентов. Затем

следует провести более глубокий анализ этих аспектов с помощью транзакционных опросов, чтобы получить больше информации о необходимых улучшениях клиентского опыта.



Рис. 5.5. Пирамида измерений

Давайте вернемся к примеру с компанией по предоставлению финансовых услуг (см. рис. 4.2). Предположим, перевод средств, предоставление консультаций, телефонный разговор и опыт взаимодействия с сайтом компании — от этих факторов сильнее всего зависит повышение лояльности. Выполняя анализ у основания пирамиды, требуется определить мнение клиентов об этих аспектах, чтобы обнаружить расхождение между удовлетворенностью потребителей и показателями работы организации, что, в свою очередь, позволит улучшить ситуацию в соответствующих областях. Информация, полученная на основании транзакционного подхода, может быть передана непосредственно в те подразделения, которые контролируют эти взаимодействия клиентов с компанией, чтобы внести структурные или операционные усовершенствования в продукт, архитектуру систем или работу колл-центра. Повышение эффективности деятельности в этих важных точках контакта приведет к повышению общего индекса искренней лояльности и финансовых показателей, поскольку, как выяснилось в ходе общего сбора обратной связи, лояльность клиентов в значительной мере зависит от этих драйверов. Формирование благоприятного опыта при непосредственном взаимодействии клиентов с компанией отразится

в повышении общего показателя NPS, что приведет в итоге к финансовому росту.

Использование данных «холодных» и «горячих» опросов в правильном контексте в подходящее время обеспечивает получение совокупности данных, на основании которых можно улучшить работу всей компании. Информацию, полученную в ходе «холодного» опроса, можно использовать как для стратегических инвестиций, так и для вложений в улучшение отношений с конкретными потребителями. На их уровне результаты такого анкетирования можно использовать, чтобы определить группу риска, раскрыть благоприятные возможности для перекрестных продаж и увеличения стоимости покупки, а также получить информацию, необходимую для дальнейшей работы со стратегическими клиентами. «Холодные» опросы с фокусом на отношениях можно использовать и для улучшения операционных процессов, поскольку их результаты помогают усовершенствовать систему управления отношениями с клиентами, выполнить анализ воронки продаж и оценить эффективность работы персонала. Агрегированные данные позволяют решить системные проблемы, а также понять, что нужно исправить и как обеспечить дифференциацию и позиционирование компании в конкурентной среде. Такие данные могут стать основой для построения моделей, привязанных к более масштабным финансовым результатам на уровне всей компании, что помогает составить экономическое обоснование запланированных инвестиций.

Наблюдения, сделанные по результатам общих опросов, не привязанных к взаимодействию, можно использовать и для определения моментов истины (самых важных аспектов клиентского опыта), влияние которых на лояльность потребителей делает их подходящими моментами для измерения показателей. Примером такого момента истины в компании по предоставлению финансовых услуг может служить операция, некорректное выполнение которой негативно влияет на клиентский опыт, — например, функция автоматической оплаты счетов не обеспечивает ежемесячную выплату требуемой суммы. Непредвиденные ошибки могут вызвать разочарование у клиента, который рассчитывает на правильное функционирование автоматической оплаты счетов, что сделает его менее лояльным. Более подробная информация, полученная в ходе транзакционного опроса, служит источником практических идей по совершенствованию бизнес-процессов и управлению поведением сотрудников. На самом деле транзакционные опросы — один из самых эффективных инструментов получения сведений, необходимых для удержания клиентов. Возьмем в качестве примера опросы на тему поддержки клиентов. Информацию, полученную по их результатам, можно использовать для мониторинга эффективности работы сотрудников колл-центра, обеспечения обратной связи и своевременного

коучинга сотрудников. На структурном уровне этими же данными можно руководствоваться при выявлении возможностей повышения качества обслуживания и совершенствования бизнес-процессов, а также в случае принятия решений об инвестициях. Например, в сочетании с операционными показателями данные о клиентах позволяют определить влияние времени ожидания и других показателей эффективности на общее впечатление о компании.

Очевидно, что общий и транзакционный подходы имеют свои области применения. Оба метода можно использовать для стимулирования активных действий на всех уровнях организационной системы компании. При этом очень важно найти правильное сочетание различных типов обратной связи. Для большинства компаний оптимальный курс действий заключается в определении стратегических инвестиций и отслеживании состояния ключевых сегментов клиентов. Транзакционный подход позволяет получить более подробную информацию об операционной эффективности работы компании, а также своевременную обратную связь о конкретных потребностях клиентов по мере их возникновения. Сочетание этих двух методов обеспечивает комплексное представление об отношениях с клиентами, а также позволяет предпринимать необходимые действия как в рамках отдельных подразделений, так и в компании в целом.

Другие факторы

Теперь мы проанализируем другие факторы формирования достоверных данных, такие как выбор канала сбора данных, повышение коэффициента отклика и противодействие попыткам намеренного искажения информации.

Выбор канала сбора данных

В оставшейся части главы мы выйдем за рамки рассмотрения ключевых вопросов о том, кого, о чем и когда следует спрашивать, и рассмотрим основные аспекты принятия решений о том, как собирать обратную связь от клиентов. Прежде всего необходимо проанализировать, как выбранный канал сбора информации может повлиять на характер обратной связи. Например, будет ли получен один и тот же ответ на вопрос, поставленный во время личной встречи и по телефону? Будет ли получен такой же ответ по телефону в случае применения для целей опроса интерактивной голосовой системы вместо реального человека? А как насчет заполнения веб-анкет по ссылке в электронном письме?

В идеале на каждый из этих вопросов должен быть получен утвердительный ответ. К сожалению, в реальной жизни он чаще всего отрицательный. Канал сбора данных неизбежно оказывает определенное воздействие на полученную информацию. Нужно учитывать влияние выбранного канала во время интерпретации полученных данных и по мере возможности зафиксировать единый канал сбора, чтобы быть в состоянии сравнивать показатели. Использование одного стандартного подхода (любого метода, наиболее приемлемого для вашей компании в плане обеспечения доступа к клиентам) имеет определенные преимущества, поскольку в таком случае различия между сегментами можно отнести на счет особенностей работы компании, а не метода сбора данных.

Тем не менее не все клиенты отдадут предпочтение одному и тому же каналу или будут доступны по нему. В зависимости от того, каким бизнесом занимается компания, вы должны быть готовы к применению одного из четырех методов сбора данных (телефон, IVR, личное интервью или интернет), а может, даже к использованию бумажных анкет. Возможно, вы захотите выбрать канал в соответствии с целевым сегментом клиентов и, насколько это возможно, использовать один метод сбора данных исключительно в рамках определенных групп. В любом случае выбор придется делать с учетом ограничений по времени и затратам. Ниже приводится краткий анализ преимуществ, затрат и погрешностей, свойственных каждому из этих каналов.

В таблице 5.2 представлен ряд факторов, которые необходимо проанализировать при выборе канала сбора данных: тип рынка, контактные данные, а также компромисс между преимуществами и недостатками каналов, таких как смещение результатов опроса, коэффициент отклика и точность полученных результатов.

Для получения обратной связи об отношениях клиентов с компанией больше всего подходят личные интервью, особенно в сфере B2B, где количество клиентов не требует слишком большого объема ресурсов для проведения опроса. Интервью, в том числе телефонные, могут быть ценным инструментом получения ответов от топ-менеджеров или других лиц, принимающих решения, с которыми трудно установить контакт, не придерживаясь индивидуального подхода.

Одно из основных преимуществ интерактивных методов (к числу которых относятся личные и телефонные интервью) состоит в том, что они позволяют использовать открытый, исследовательский подход. С интересными комментариями можно работать сразу же, глубоко изучая их, чтобы лучше понять, что клиент имел в виду и какова причина его неудовлетворенности или лояльности. (Анализ основных причин подробнее рассматривается в главе 6.) В случае применения этих подходов

Таблица 5.2. Сравнение каналов сбора данных

	Личное интервью	Интервью по телефону	Интерактивная голосовая система	Интернет
Подход к сбору данных	Общий	Общий или транзакционный	Транзакционный	Общий или транзакционный
Рынок	B2B	B2B или B2C	B2B или B2C	B2B или B2C
Категория клиентов	Лицо, принимающее решения	Все	Конечный пользователь	Все
Преимущества	Исследовательский	Исследовательский Активное управление коэффициентом отклика и структурой выборки	Оперативный	Недорогой Обеспечивает точность обратной связи Может быть ориентирован на определенных клиентов
Недостатки	Дорогостоящий Искажает ответы в положительную сторону	Дорогостоящий Ограниченный доступ по телефону Искажает ответы в положительную сторону Зависит от интервьюера	Низкий коэффициент отклика	Смещение, обусловленное самоотбором респондентов Ограниченный доступ к клиентам, не владеющим современными технологиями

реже происходит потеря данных (например, когда вопросы остаются без ответа), поскольку интервью не продолжится до тех пор, пока не будет дан ответ на поставленный вопрос. Однако эти методы в большей степени подвержены искажению результатов из-за предполагаемых требований (когда респонденты меняют ответы под влиянием со стороны). Один из вариантов такого искажения связан со смещением результатов опроса, обусловленным личностью опрашивающего: интервьюер может едва заметно и даже неосознанно подтолкнуть респондентов к ответам, которые

хочет услышать. Между тем сами отвечающие тоже могут вносить коррективы в комментарии, чтобы не расстраивать интервьюеров: большинство респондентов склонны рассматривать интервьюера как представителя компании (даже если опрос проводит сторонняя организация), поэтому могут давать не очень искренние ответы, пытаясь предотвратить негативные последствия. Учитывая сказанное выше, при использовании этих подходов респонденты выставляют немного более высокие баллы по сравнению с менее интерактивными методами проведения опросов (Диллман и соавторы, 2001). У интерактивных опросов есть одна интересная особенность: относительно большой объем затрат на их проведение может привести к введению строгих временных ограничений в разговоре, по сути, лишая такой подход одного из основных его преимуществ.

Интерактивную голосовую систему целесообразно использовать в случае транзакционных опросов, которые проводятся во время звонков клиентов (многие клиенты вешают трубку в ответ на звонок, инициированный автоматизированной системой IVR). Такой опрос в равной степени приемлем как для B2B, так и для B2C-компаний, но чаще всего охватывает конечных пользователей, поскольку именно они, а не лица, принимающие решения, пользуются транзакционными каналами, которые инициируют сбор данных. Одно из преимуществ этого подхода заключается в возможности проведения опросов в режиме реального времени: обратную связь можно получить сразу же после взаимодействия клиента с компанией. Тем не менее многие люди отказываются от участия в опросах посредством IVR, что снижает общий коэффициент отклика.

Интернет-опросы приемлемы для оценки и отношений с клиентами, и их впечатлений о конкретных случаях взаимодействия с компанией, а также они в равной степени применимы в сферах B2B и B2C. Такие опросы используются применительно ко всем типам клиентов и обладают такими преимуществами, как низкий уровень затрат, точность и возможность индивидуальной настройки. Их основной недостаток состоит в том, что такой подход подразумевает высокий уровень владения компьютером и интернетом, поэтому ориентирован главным образом на технически грамотных клиентов. По сравнению с опросами, основанными на телефонных и личных интервью, этот способ в большей степени подвержен искажению результатов, обусловленному самоотбором респондентов. Клиенты, которые по тем или иным причинам особенно довольны или недовольны компанией, больше заинтересованы в участии в опросе, что может привести к смещению результатов, если не будут приняты специальные меры, направленные на формирование сбалансированного состава участников (Тейлор, 2000).

Коэффициент отклика и намеренное искажение данных

Обсуждение темы достоверности данных было бы неполным без анализа коэффициента отклика, который определяет, насколько успешно вы получаете обратную связь, а также намеренного искажения информации, которое может негативно сказаться на качестве данных. Нас часто спрашивают, какой коэффициент отклика можно считать приемлемым: 30, 60 процентов или другой? Все зависит от обстоятельств. Отражает ли состав респондентов структуру клиентской базы и бизнеса в достаточной для принятия стратегических решений степени? Чтобы делать выводы на основании данных, которые могут отображать уникальный клиентский опыт, необходимо получить достаточное количество ответов в расчете на один сегмент. Кроме того, в случае работы с клиентами в сфере B2B нужно получить ответы от лиц, принимающих решения о покупке, а также от людей, оказывающих влияние на принятие таких решений, и от тех, кто часто взаимодействует с конкретным продуктом, — это позволит нарисовать исчерпывающую картину лояльности клиента. Ниже приведен ряд рекомендаций, которые помогут вам максимально повысить шансы на успех.

Повышение коэффициента отклика

Список целевых респондентов — это исходный материал вашей программы, ее нереализованный потенциал. В идеале было бы хорошо, если бы каждый клиент из этого перечня ответил на каждый поставленный вопрос. Однако в реальной жизни эта цель недостижима, а значит, вы должны направить свои усилия на разработку стратегии, которая позволит привлечь как можно больше респондентов и максимально увеличить коэффициент отклика.

Ранее мы проанализировали некоторые аспекты разработки плана опроса, которые могут повлиять на коэффициент отклика, — это длина анкеты, логичная последовательность вопросов, упорядочивание и их индивидуальная настройка на клиента. В этом разделе мы поговорим о том, что, с точки зрения программы, можно сделать для повышения уровня участия клиентов в опросе.

Первый и самый очевидный шаг — начать с проверки списка контактов. Качество контактной информации может сыграть важную роль в успешном привлечении клиентов к участию в опросе и повышении коэффициента отклика. Не следует полагаться только на существующую базу данных системы управления взаимоотношениями с клиентами. Не забывайте, что многие из этих баз используются для разных целей (в том числе для сбора

отзывов и определения перспективных клиентов). Как правило, работа по сбору контактной информации не обеспечивает готового или исчерпывающего списка контактов, который представлял бы всю совокупность клиентов компании.

Формирование окончательного списка контактов требует дополнительных мер (в том числе включения новых и уточнения существующих данных), которые подразумевают участие и усилия со стороны других подразделений компании. В ходе проверки базы данных убедитесь, что в вашем распоряжении есть точные и актуальные контактные данные клиентов, и сделайте все возможное, чтобы свести к минимуму отсутствие информации, важной для выделения целевых групп и сегментации. В процессе сбора контактной информации применяйте методы, согласующиеся с вашей стратегией формирования выборки. Если ваша компания работает в сфере B2C, ищите большого объема и охвата респондентов как в рамках определенных сегментов, так и за их пределами. Если вы планируете провести сплошное исследование в B2B-компании, попытайтесь использовать существующую информацию (например, о должности) для разделения клиентов на сегменты (конечные пользователи; лица, принимающие решения; люди, оказывающие влияние на принятие решений). Независимо от того, к какой категории принадлежит компания, позаботьтесь о том, чтобы в список контактов были включены самые ценные клиенты.

Существуют и другие способы повышения коэффициента отклика. В B2C-компаниях для определения потенциальных респондентов и сбора их контактных данных можно воспользоваться ключевыми точками контакта, например регистрацией продукта. Если ваша компания работает в сфере B2B, то одним из самых эффективных способов добиться более высокого показателя участия клиентов в опросах будет привлечение сотрудников, работающих напрямую с потребителями, которые могут поговорить с ними о программе лояльности (а не просто провести опрос) и объяснить, почему их участие в опросе так важно для компании. О том, как решается эта задача, подробнее рассказывается в главе 7. Здесь же мы просто хотим подчеркнуть роль менеджеров и рядовых сотрудников отдела продаж в повышении осведомленности клиентов о целях и важности участия в программе Net Promoter.

Aon Corporation служит наглядным примером использования такого подхода. При реализации пилотной версии программы Net Promoter компании удалось повысить коэффициент отклика с 17 до 75 процентов, что означает огромный прирост. Филип Клемент рассказал, как компании удалось этого добиться:

Нам необходимо было перейти от исследовательского проекта к тому, что было бы заложено в корпоративную культуру, поскольку создание ценности для клиентов лежит в основе изменений культуры Aop. Для этого требовалось, чтобы управляющий директор на национальном или региональном уровне взял на себя ответственность за реализацию программы и повышение коэффициента отклика. Тем, кто обеспечил стопроцентное участие клиентов в опросах, мы дарили iPod. Это происходило дважды в неделю на протяжении полутора месяцев.

Вознаграждение «полевых» сотрудников плеерами iPod за активное привлечение респондентов превратило этот процесс в увлекательное соревнование и обеспечило поразительные результаты. Правильная мотивация и вознаграждение «полевых» сотрудников — весьма полезный инструмент повышения коэффициента отклика.

Однако в случае стимулирования персонала за привлечение клиентов к участию в опросах нужно взвесить ряд важных факторов. Хотя эмпирические исследования и отдельные наблюдения подтверждают тот факт, что стимулы оказывают положительное влияние на коэффициент отклика, наш опыт говорит, что в рамках программы лояльности такой подход дает достаточно скромные результаты, повышая общий коэффициент отклика примерно на 3–5 процентов. Использование материальной мотивации обеспечивает максимальный результат только в том случае, если это имеет смысл и представляет ценность для клиента. Это обязательно должна быть ценность в буквальном смысле слова. Например, компания может предложить подарочный сертификат на визит в ресторан стоимостью двадцать долларов в качестве стимула для участия в опросе, но вряд ли такой стимул представляет большую ценность для CEO. Некоторые компании добиваются успеха в повышении коэффициента отклика, разделяя общие ценности с главами компаний-клиентов и другими трудно достигаемыми топ-менеджерами. Один из примеров такого подхода — прямой или косвенный вклад в какое-либо общее дело, скажем, такое, как фонд исследований окружающей среды.

Потенциальный риск материального стимулирования связан с нашей ключевой идеей о том, что обратную связь нужно получать от подходящих клиентов. Внешние стимулы приводят к искажению результатов опроса, если под их влиянием некоторые группы потребителей принимают слишком активное участие в опросе, тогда как другие избегают его. Сделайте все возможное, чтобы ваша стратегия стимулирования была ориентирована на получение ответов от тех, чье мнение имеет для вас большое значение.

Продуманная стратегия установления контактов с клиентами и их привлечения к участию в опросе может быть гораздо эффективнее, чем материальные стимулы. Например, рассылка вежливых напоминаний о необходимости выполнить обещание и предоставить обратную связь обеспечит участие в опросе такого же, если не большего количества респондентов, что и в случае стимулирования. Помните: материальная заинтересованность существует для мотивации людей, но мотивация бывает не только внешней, но и внутренней. Многие клиенты отвечают на вопросы анкеты только потому, что хотят поделиться информацией и помочь вашей компании. Распространение информации о ключевых целях вашей программы (которые состоят в том, что вы хотите выслушать мнение клиентов и действовать в соответствии с ним) также может стать стимулом, особенно если вы выполните свои обещания.

Инвестиции и компенсации

Повышение коэффициента отклика зависит, как правило, от объема усилий и ресурсов, вложенных в проведение опроса. Подход, обеспечивающий самый высокий коэффициент отклика, включает в себя такие меры, как проверка списка контактов, рассылка напоминаний клиентам, не ответившим на вопросы, а также приложение минимальных усилий к тому, чтобы информация дошла до участников опроса (например, включение стандартного текста в переписку по электронной почте, чтобы письма не попадали в спам). Насколько нам известно, в компании Satmetrix эти меры позволили увеличить коэффициент отклика на 10–15 процентов. Приложив дополнительные усилия, можно увеличить этот показатель до 50 процентов и выше. К их числу относится развитие внутренних и внешних коммуникаций, например заблаговременное информирование сотрудников компании о проведении опроса, позволяющее подготовить их к активному привлечению респондентов. Положительно повлиять на коэффициент отклика можно, поручив сотрудникам отдела маркетинга (в B2C-компании) и сотрудникам по работе с корпоративными клиентами (в B2B-компании) лично информировать клиентов о предстоящей реализации программы Net Promoter, а также разослать от имени одного из топ-менеджеров письмо, в котором разъясняются цели программы и факторы повышения коэффициента отклика. Для того чтобы добиться максимального повышения коэффициента отклика (до 75 процентов и выше), необходимо вознаграждать сотрудников, непосредственно взаимодействующих с потребителями, за составление достоверных списков контактов и обеспечение высоких показателей, а также продолжать взаимодействие с людьми, не ответившими на вопросы анкеты, и решать проблемы потребителей, обнаруженные в ходе опросов.

Предотвращение намеренного искажения данных до и после опроса

Намеренное искажение данных — естественная реакция на притягательную силу материальных стимулов и возможность манипуляций с программой. Если вы считаете, что в вашей компании этого не может быть, то вы ошибаетесь.

Намеренное искажение данных — это любые манипуляции с информацией, направленные на получение личной выгоды. Обнаружение такого обмана подрывает доверие к данным у заинтересованных в программе лиц. Кроме того, это негативно сказывается на сотрудниках, которые не прибегают к манипуляциям.

Программы, в основе которых лежит соперничество и сравнение результатов, подвержены намеренному искажению данных так же, как и те, в которых оплата труда или мотивация привязаны к NPS или другим показателям лояльности. Система стимулов и компенсаций, ориентированная на повышение лояльности и рост компании, может непроизвольно вызвать у некоторых сотрудников желание создать ложное впечатление о лояльности клиентов. Некоторые попытки намеренного искажения данных предпринимаются до получения обратной связи, а некоторые — после проведения опросов. До настоящего времени мы еще не нашли возможности полностью исключить манипуляции с данными, не навредив при этом программе. Однако мы нашли способ следить за этим процессом и ограничивать шансы для намеренного искажения информации. В сочетании с политикой полной нетерпимости к попыткам намеренного искажения данных со стороны руководства компании этого достаточно, чтобы защититься от манипуляций.

Один из самых популярных приемов, который могут применить сотрудники (особенно в сфере B2B), заключается в намеренном искажении результатов опроса в свою пользу посредством манипуляций с выборкой. Такая тактика используется до проведения опроса. Основная цель все та же — избирательно привлекать к участию в опросе только тех респондентов, которые, скорее всего, дадут положительные ответы на вопросы анкеты. Если респонденты относятся к категории нейтральных клиентов или детракторов, то сотрудники нарочно отправляют уведомления и приглашения по неправильным адресам электронной почты. Хуже всего то, что недобросовестные сотрудники могут использовать для этого фиктивных респондентов, создавая новых клиентов или меняя контактную информацию (например, адреса электронной почты), чтобы можно было перенаправить анкеты на свое имя или на имя другого человека. К числу других методов намеренного искажения данных относится увеличение периода сбора данных (это делается для того, чтобы можно было учесть больше положительных отзывов респондентов) и манипуляции с правилами компании, позволяющие не засчитывать плохие отзывы.

Основной подход к предотвращению попыток намеренного искажения данных — тщательный контроль и проверка списков контактов до проведения опроса. Следующий процесс, состоящий из четырех этапов, позволяет контролировать такие попытки в сфере B2B:

1. Топ-менеджеры определяют целевых корпоративных клиентов, которых необходимо включить в выборку.
2. Руководители группы, занимающейся реализацией программы лояльности, определяют параметры выборки для опроса среди этих корпоративных клиентов.
3. Сотрудники на местах проверяют и дополняют контактную информацию об этих клиентах.
4. Топ-менеджеры утверждают список целевых корпоративных клиентов и контактов.

При таком подходе любой группе или отдельному сотруднику гораздо сложнее существенно повлиять на структуру выборки. Такой процесс проверки требует больше ресурсов, но он оказывает огромное сдерживающее воздействие на попытки намеренного искажения данных. Кроме того, объединение процессов составления списка респондентов и управления работой с корпоративными клиентами позволяет применить процедуру проверки и контроля качества данных, о чем идет речь в главе 7. Бернхард Вассинк из компании GE Real Estate разделяет это мнение:

Мы позаботились о том, чтобы процесс проведения опросов происходил централизованно, поскольку это позволяет обеспечить качество и целостность данных. Мы твердо убеждены, что использование программы лояльности в качестве центрального элемента обеспечивает чистоту данных, поскольку это делает возможным мониторинг получения обратной связи, что, в свою очередь, позволяет предотвратить попытки намеренного искажения информации. Мы тщательно проверяем контактные данные и используем систему сдержек и противовесов для решения этой проблемы.

Еще одна мера предосторожности заключается в том, чтобы проверить произвольно выбранную совокупность респондентов из последнего списка рассылки, чтобы уточнить их должности и осведомленность о продуктах компании. При использовании такого подхода в анкету включаются специальные

вопросы для проверки основной информации о клиентах, такой как должность, влияние на принятие решения о покупке или знание продуктов компании. Расхождения между ответами и информацией из базы данных позволяют определить потенциальные случаи намеренного искажения.

Возможности для манипуляций с данными есть даже после проведения опросов. Например, сотрудники, непосредственно взаимодействующие с клиентами, могут выборочно связываться с респондентами, не заполнившими анкету, отправляя напоминания только тем, кто может дать положительные ответы на поставленные вопросы. Некоторые недобросовестные сотрудники даже пытаются оказать влияние на респондента с помощью вознаграждения или угроз, а при наличии доступа к механизму проведения опроса они вообще могут заполнять анкеты вместо клиентов. В случае B2C-компаний целесообразно проверять материалы опросов на наличие резко выделяющихся результатов или закономерностей, которые кажутся слишком хорошими, чтобы оказаться правдой. Например, если один продавец получает только оценки 9 и 10, проверьте, действительно ли он так хорошо работает или использует другие приемы для получения таких высоких результатов.

Вы можете защитить себя от манипуляций с данными, установив цели и стимулы в отношении количества контактов и ответов, что сведет к минимуму возможность выборочного подхода к работе с респондентами после анкетирования. Вы обязаны использовать закрытую схему проведения опросов, чтобы предотвратить манипуляции сотрудников с результатами. Кроме того, участие менеджеров (в том числе руководителей высшего звена) в последующих контактах с клиентами существенно повысит вероятность обнаружения недобросовестных сотрудников, занимающихся такими сомнительными делами, как попытки повлиять на ответы или самостоятельное заполнение анкет. В последнем случае нет более эффективного решения проблемы, чем политика полной нетерпимости к намеренному искажению данных со стороны CEO или куратора программы. Чем труднее будет обойти установленные программой правила и чем строже будет наказание за попытки сделать это, тем менее вероятно, что махинации повлияют на достоверность данных.

В случае систематических попыток намеренного искажения информации, как правило, ни для кого не секрет, что происходит. Такая ситуация негативно сказывается на достоверности и практической ценности данных и сводит на нет ценность всей программы. К сожалению, изошренные попытки намеренного искажения информации, по всей вероятности, не самая большая проблема. Гораздо более серьезная опасность заключается в другом: сама структура и реализация процесса получения обратной связи свидетельствуют о том, что руководство компании терпимо относится к недостоверным данным.

Заключение

В этой главе представлен подробный анализ способов получения достоверных данных, или, другими словами, точной, надежной и релевантной информации. Первый этап на пути к достижению этой цели состоит в том, чтобы определить, какие клиенты наиболее важны для компании, и сосредоточить усилия на целевом сегменте. В большинстве случаев самыми ценными оказываются те, на ком сконцентрированы бизнес-стратегия и финансовый рост компании. Обязательно используйте метод внутренней сегментации клиентов для определения целевой группы, на которую рассчитана программа, и учитывайте голос каждого в соответствии с его ценностью для компании. Получение информации от стратегических клиентов — ваша первостепенная задача.

После выбора правильных клиентов необходимо определить правильные вопросы. В этом случае стратегия тоже должна быть привязана к бизнес-целям компании. Для начала следует обосновать правильность выбора NPS для оценки лояльности клиентов. Отражает ли этот показатель изменения эффективности работы компании? Связан ли он с ценными для нее финансовыми результатами? Можно ли на основании этого индекса предпринимать действия, направленные на достижение тех целей, ради которых вы его используете? В целом ваша стратегия должна быть направлена как на развитие бизнеса, так и на улучшение клиентского опыта. Используйте жизненный цикл клиента как ориентир для расстановки приоритетов и определения порядка постановки вопросов в анкетах.

И последнее, что необходимо сделать, — выбрать самый подходящий момент для получения обратной связи. Если взаимодействие с клиентами носит относительно разноплановый характер (например, включает в себя продажу, эксплуатацию и поддержку после продажи), подумайте о применении общего подхода к оценке лояльности. Это лучший способ установить контакт с правильными клиентами и дать им возможность проанализировать весь свой опыт.

Все эти шаги в сочетании с мерами по обеспечению оптимального коэффициента отклика и предотвращению попыток намеренного искажения информации позволят обеспечить достоверность данных и надлежащую поддержку более высокой цели — клиентоориентированных перемен в вашей компании.

Глава 6

ОСНОВНЫЕ ПРИЧИНЫ ПОЯВЛЕНИЯ ПРОМОУТЕРОВ И ДЕТРАКТОРОВ

Мы рассматриваем NPS не просто как показатель, а как целостный подход, который позволяет сотрудникам проактивно учитывать мнение клиентов и учиться определять, что тем нравится, а что нет, а затем планировать действия, направленные на улучшение клиентского опыта, чтобы мы могли завоевать их лояльность.

Эндрю Клейтон, вице-президент группы Allianz*

Ни один эксперимент не проводится без исходного предположения. То же самое касается и Net Promoter. Ни одна программа не начинается с чистого листа и безграничных возможностей, она начинается с предположения, какие факторы определяют появление промоутеров и детракторов. Такие предположения носят отчасти интуитивный, отчасти эмпирический, отчасти аллегорический характер, но в любом случае компании осуществляют сбор данных, чтобы понять истинную картину.

В этой главе мы проанализируем общие подходы к определению основных причин того, что делает клиентов промоутерами или детракторами. Мы рассмотрим преимущества и недостатки каждого способа и решим, что нужно предпринять для изменения индекса искренней лояльности.

* Allianz — немецкая страховая компания, одна из крупнейших в мире; отнесена к разряду системно значимых для мировой экономики. *Прим. ред.*

Следует отметить, что в нашей практике есть примеры компаний, приступавших к реализации программы без предварительного анализа названных основных причин и создания специальной команды. Во многих случаях такая позиция объясняется убежденностью руководителей организаций в том, что они и без того понимают факторы, от которых зависит их NPS. Однако успешная реализация программы редко опирается на такой подход. Иногда глубинные факторы, определяющие этот показатель, противоречат здравому смыслу. Кроме того, результаты анализа основных причин лояльности или нелояльности клиентов могут существенно отличаться от того, что вы ожидали получить, решая проблемы, а это негативно повлияет на рентабельность инвестиций в программу. Как бы там ни было, мы не считаем возможным делать крупные вложения или вносить серьезные изменения в стратегию ведения бизнеса только на основании интуиции. Причинно-следственный анализ позволит вам выявить основные факторы лояльности, а также способы повышения значения NPS.

Распространенные аналитические подходы

В этой главе мы сосредоточим внимание на двух подходах к пониманию факторов лояльности, таких как *описательный* и *индуктивный анализ*. Мы рассмотрим несколько методов, которые применяются в каждом из этих случаев, а также определим их преимущества и недостатки, а в заключение обсудим, как использование разных подходов может увеличить шансы программы на успех.

В случае описательного анализа факторов лояльности мы остановимся на таких методах, как обсуждение с клиентами основных причин, классификация их комментариев, а также используемый в Satmetrix «адаптивный диалог». В случае индуктивного подхода к исследованию факторов лояльности мы рассмотрим корреляционный анализ и связанные с ним статистические методы, в частности регрессионный анализ и анализ относительного влияния.

Наша цель — не сделать из вас эксперта в области статистики, а помочь понять, какие статистические подходы могут быть полезны в вашей программе и организации. Основное внимание здесь уделяется поиску важнейших инструментов повышения лояльности клиентов — того, что мы называем в нашей книге основными причинами, или факторами, лояльности. По существу, следует задать себе такие вопросы: от чего зависит показатель NPS? Каковы основные причины, приводящие к формированию моделей поведения промоутера или детрактора? Методы, которые мы здесь описываем, и есть те инструменты, которые можно использовать для

определения факторов, или основных причин, лояльности клиентов и разработки мер, направленных на укрепление позитивных и ослабление влияния негативных аспектов клиентского опыта.

Описательный анализ факторов лояльности

Прежде чем приступать к рассмотрению этого метода, стоит обратить внимание на следующий важный момент. Один из самых спорных аспектов системы Net Promoter — использование очень коротких анкет (состоящих из двух или трех вопросов) вместо длинных. В главе 5 мы коснулись некоторых сторон этой темы, тем не менее суть разногласий по этому поводу имеет отношение к анализу основных причин. Решение об использовании анкеты из двух вопросов, а не более длинной часто принимается в зависимости от того, какой метод анализа данных предполагается при этом использовать. Выбор подхода к проведению опроса и обработке данных должен быть продиктован вашим доверием (и доверием всех заинтересованных лиц в компании) к тем результатам, которые будут получены с помощью соответствующего метода анализа данных.

Следует отметить, что в случае применения анкет из двух вопросов часто остается без внимания следующий момент: эти короткие опросники сами по себе не позволяют выявить основные причины происходящего. Показатель NPS, рассчитываемый с их помощью, помогает сосредоточить внимание сотрудников на улучшении отношений с клиентами, а обратная связь становится триггером для дальнейшей работы с ними. Однако определение основных причин лояльности (или глубинных аспектов взаимодействия большинства клиентов с компанией) требует дополнительных усилий. После проведения такого опроса необходимо использовать отдельную процедуру диагностики, сравнив затраты (в том числе на привлечение клиентов к участию в опросе) и преимущества этого процесса с затратами и преимуществами других типов опросов и методов анализа основных причин.

Ниже мы рассмотрим эти методы подробнее. В частности, поговорим о том, какие данные и ресурсы необходимы в случае их применения, а также рассмотрим требования к уровню квалификации сотрудников, которые будут их использовать. В конце главы мы кратко охарактеризуем взаимосвязь между этими методами и разработкой плана опроса, чтобы дать вам возможность найти решение, которое не оставит вас с огромным количеством данных, но без четкого понимания сути происходящего.

Причинно-следственный анализ

Причинно-следственный анализ — это метод решения проблем, позволяющий определить исходную причину в цепочке причин и следствий, которые приводят к получению определенного результата. Многие компании используют его в рамках непрерывного совершенствования производства и повышения качества, в том числе при применении методики «шесть сигм» и других систем управления качеством. Суть причинно-следственного анализа сводится к тому, чтобы начать с конечного состояния, например с поведения промоутеров или детракторов, и двигаться в обратном направлении, анализируя причины и следствия до тех пор, пока не будет раскрыта основная, или первоначальная, причина или их совокупность. В основе этого базового аналитического метода лежит убежденность в том, что устранение основной причины приведет к устранению всей цепочки и изменению конечного состояния.

В крупнейшей в мире страховой компании Allianz на основании данных, полученных с помощью метода «шесть сигм», были приняты бизнес-решения, позволившие улучшить клиентский опыт. Эндрю Клейтон рассказывает:

На основании обратной связи, полученной от клиентов-детракторов, была обнаружена одна из основных причин их неудовлетворенности компанией — низкий уровень сочувствия к клиенту в ходе рассмотрения страховых случаев. Этот факт был выявлен с помощью анализа Парето*, который показал, что именно эта проблема вызывала негативные отзывы. Затем группе по улучшению клиентского опыта, в обязанности которой входило рассмотрение страховых случаев, было поручено определить основные причины возникновения этой проблемы и возможные варианты решения. Как и следовало ожидать, нашлось много вариантов, но мы хотели сфокусироваться на тех, которые обеспечивали бы самую высокую отдачу в плане получения результатов с учетом затрат времени и средств на реализацию этого решения. В итоге в компании была развернута корпоративная программа развития навыков сопереживания, рассчитанная на специалистов по рассмотрению страховых случаев. Мы уже увидели положительное влияние этой программы на NPS в такой точке контакта, как рассмотрение страховых случаев, а также в комментариях, которые получаем от клиентов.

* Способ организации данных, призванный показать, из каких основных факторов состоит анализируемый объект. *Прим. ред.*

Пять «почему»

Один из популярных методов причинно-следственного анализа называется «пять почему». В действительности этот метод следовало бы назвать «многократное почему», поскольку для определения основных причин, вызывающих удовлетворение или недовольство клиентов, может понадобиться больше или меньше пяти таких вопросов. Но по нашему мнению, «многократное почему» не очень удачное название.

Если вы не знакомы с этим методом, ниже мы приведем пример его применения. На рис. 6.1 процесс анализа «пяти почему» представлен в виде диаграммы причинно-следственных связей. Такая диаграмма начинается со следствия (или проблемы) и разворачивается в горизонтальном направлении до первоначальной причины, расположенной на противоположном конце. Между этими двумя крайними точками отображаются ответы на все возможные «почему», которые подразделяются на предполагаемые причины до тех пор, пока не будет обнаружена первопричина или их совокупность.

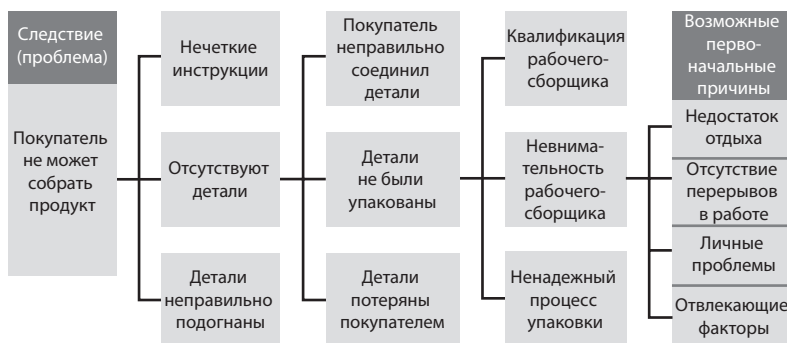


Рис. 6.1. Метод «пять почему»

На рис. 6.1 отражена ситуация, когда покупателю не удается собрать приобретенное изделие. Первое «почему» заставляет предположить такие причины проблем, как нечеткие инструкции, отсутствие деталей или плохо подогнанные детали. Следующее «почему» сфокусировано на причинах отсутствия деталей, и этот процесс продолжается до окончательного обнаружения основных причин на основании таких ответов, как «детали неправильно подобраны», «детали не были упакованы» или «детали потеряны покупателем». Если предположить, что детали не были упакованы,

то окончательный список основных причин будет таким: «рабочий-сборщик устал», «у рабочего-сборщика нет перерывов на отдых», «у рабочего-сборщика возникли личные проблемы» и «рабочего-сборщика кто-то отвлек».

Пример применения метода «пять почему»

Одна из компаний, работу которых мы изучали, выпускает розничные продукты и использует причинно-следственный анализ для поиска способов усовершенствования продуктов ради повышения показателя NPS. В основе этого метода лежит анализ основных причин комментариев клиентов относительно результатов взаимодействия с компанией. При этом особое внимание уделяется отзывам детракторов и анализу возможности улучшения их клиентского опыта. В чем состоит реальная проблема? Почему клиенту нужен ответный звонок? Да потому, что ему был отправлен не тот продукт, или он был неправильно установлен, или ценность продукта не соответствует ожиданиям клиента? Дальнейший анализ показал, что в компании есть внутренние проблемы с устранением дефектов. Если продукт сделан некачественно, его должны переделать. Были изучены все случаи, когда клиенты сталкивались с такой проблемой. Какой продукт купил клиент и у какого поставщика? Для обсуждения этих проблем в компании были организованы еженедельные совещания с представителями крупных поставщиков и розничных компаний, которым была предоставлена возможность ознакомиться с отзывами клиентов об их работе. В итоге обнаружилась проблема с одной линейкой продуктов, после чего участники процесса нашли основное неудовлетворительное качество этих товаров и смогли устранить недостаток. Все это позволило компании повысить значение NPS с 10 до более 40 процентов за один квартал.

Как показывает этот пример, причинно-следственный анализ можно применять для выдвижения предположений о клиентском опыте, поиске возможных решений и инноваций. Для выполнения этой работы необходима информация, которую легче всего получить путем обсуждения основных причин возникающих проблем непосредственно с клиентами. Такие беседы позволяют потребителям поделиться опытом и помогают диагностировать основные причины возникающих проблем. Фред Райхельд описал этот подход в качестве ключевого элемента системы Net Promoter в книге «Искренняя лояльность», а также назвал его необходимым аспектом изучения взаимодействия с потребителями в книге *The Loyalty Effect**.

Для того чтобы обсуждение основных причин с клиентами обеспечило требуемые результаты, необходимо выполнить следующие действия:

* Издана на русском языке: Райхельд Ф., Тил Т. Эффект лояльности: движущие силы роста, прибыли и непреходящей ценности. М. : Вильямс, 2005. Прим. ред.

- *Подготовить интервьюера.* Этот процесс пройдет лучше, если интервьюер знаком с методикой.
- *Применить командный подход.* Для того чтобы провести эффективную беседу с клиентом, члены команды должны хорошо знать бизнес-процессы компании. Отдельные сотрудники могут внести в свою последовательность вопросов элемент предвзятости, поэтому для обеспечения баланса нужно использовать кросс-функциональную команду.
- *Обязательно просить разрешения у клиента, прежде чем начинать беседу с ним.* Таким образом вы будете знать, что клиент готов выделить на разговор достаточно времени, в котором он может быть ограничен. Это тоже следует учесть.
- *Убедитесь, что проблема клиента решена.* Проверьте это до того, как начнете с ним обсуждение основных причин возникновения проблемы.
- *Установите предельную продолжительность беседы.* Если какой-то клиент не может окончательно определить исходную причину проблемы, зафиксируйте его предположения и поднимите эту тему во время беседы с другими клиентами по тому же вопросу.
- *Организуйте обсуждение основных причин возникающих проблем и способов их решения в коллективе компании.* Проанализируйте возможность внесения в работу организации таких изменений, которые позволят не только устранить проблему, но и улучшить клиентский опыт в целом.
- *Найдите способ сообщить клиентам о том, какие меры вы приняли на основании предоставленной ими информации.* В зависимости от бизнес-модели такое общение с потребителями может носить сугубо индивидуальный характер или принимать форму общего информирования о примерах улучшений и инноваций, выполненных благодаря обратной связи.

Обратите внимание, что беседы, направленные на обнаружение закономерностей в клиентском опыте, могут обходиться достаточно дорого в связи с большим количеством возможных интервью и необходимостью придерживаться системного подхода к их проведению. В самом худшем случае широкое применение такого метода, как обсуждение основных причин возникновения проблем с клиентами, приведет к тому, что компания потонет в море историй, если при этом не будет найден способ определения приоритетности

обратной связи. Однако правильное применение этого метода (например, когда полученная информация анализируется в целях обнаружения общих тем, которые беспокоят клиентов) имеет множество преимуществ.

- *Такие беседы носят личный характер для клиентов.* Обсуждение причин возникающих проблем имеет непосредственное отношение к самому потребителю, и конкретные действия компании демонстрируют, что она высоко ценит отношения с ним.
- *Такие беседы носят личный характер для сотрудников.* Когда речь заходит об активизации процесса обучения персонала и усилении его мотивации к самосовершенствованию, нет более эффективного способа, чем непосредственное взаимодействие между сотрудником и клиентом.
- *Такие беседы представляют собой открытый диалог.* А он стимулирует творческое мышление и выработку новых идей, способствующих улучшению работы компании.
- *Такие беседы наполнены богатым содержанием.* Этот формат прекрасно подходит для осмысления всех аспектов клиентского опыта, в том числе его взаимодействия с внутренними функциональными подразделениями компании. Изучение (и проговаривание) истории отношений отдельного клиента с организацией позволяет раскрыть его потребности и то, как их преобразовать в общий опыт взаимодействия с компанией.

Анализ глубинных причин в GE Real Estate

Вице-президент GE Real Estate по маркетинговым исследованиям Джон Годин говорит:

Мы полностью погружаемся в обсуждение с клиентами основных причин проблем. Сейчас мы экспериментируем с парой разных подходов. Одна группа сотрудников выполнила настоящий причинно-следственный анализ с использованием метода повышения качества «шесть сигм». Эта команда упорядочила качественные данные, связанные с конкретными клиентами, которые приняли участие в опросе Net Promoter, и выполнила анализ основных причин на основании полученной обратной связи.

В следующем году мы планируем поручить сотрудникам, работающим на местах, при составлении списка клиентов включать в него не только обычные сведения (имя, номер телефона, адрес проживания, адрес электронной почты), но и другую информацию, такую как объем покупок за период с 2006

по 2007 год, типы транзакций или класс активов. Это позволит группе маркетинговых исследований выполнять анализ основных причин с использованием традиционных инструментов повышения качества в зависимости от объема информации, имеющейся в нашем распоряжении.

В GE Real Estate работают над поиском идей, касающихся того, как использовать сегментацию для более эффективного анализа полученных данных. Идея, сформулированная на основании последних исследований, которую поддерживает CEO компании, заключается в укреплении лояльности нейтральных клиентов. Перед компанией стоит задача сделать нейтралов более активными и со временем повысить лояльность по отношению к компании. План достижения этой цели сводится к тому, чтобы лучше понять таких клиентов благодаря анализу основных причин их поведения, а также с помощью других методов. «Это позволит нам точнее определить их потребности. Что нужно сделать, чтобы превратить их в промоутеров? В связи с этим мы планируем использовать сегментацию клиентов по степени лояльности в рамках нашей работы по изучению основных причин», — так объясняет ситуацию в GE Real Estate старший вице-президент компании по глобальному маркетингу Бернхард Вассинк.

Анализ и классификация комментариев клиентов

Приступая к реализации программы Net Promoter, многие компании задумываются о том, как обеспечить баланс между короткими анкетами и теми ресурсами, которые будут потрачены на анализ большого количества развернутых комментариев клиентов после проведения опроса. При этом неизбежно возникают такие вопросы: как справиться с потоком развернутых комментариев, полученных от клиентов? Как эффективно использовать эти отзывы, особенно если это единственный источник информации о тех факторах, от которых зависит значение NPS?

Когда в анкету включается открытый вопрос, нет никаких ограничений на то, каким может быть ответ респондента. Комментарий клиента может состоять из пары слов или же представлять собой развернутый ответ. Это делает открытые вопросы ценным источником информации, необходимой для обнаружения факторов повышения NPS, особенно если вам удастся найти способ систематизировать неструктурированные ответы. Аарон Моррисон из компании Misys отмечает: «Мы задали вопрос о рекомендациях, после чего спросили, почему клиенты ставят нам такую оценку и что мы можем сделать, чтобы повысить ее. Количество и качество комментариев, которые мы получили в ответ, было просто поразительным! Клиенты очень откровенно говорили, что мы делаем правильно, а что — нет».

Самый распространенный метод, используемый компаниями для систематизации развернутых комментариев, состоит в том, чтобы собрать их воедино и классифицировать по темам, проанализировав относительную частоту встречаемости различных тем и определив, какие из них могут стать решающим фактором повышения лояльности. Такая классификация может быть выполнена вручную или с помощью автоматизированных программных инструментов. В случае коротких анкет (например, состоящих из двух вопросов) анализ факторов лояльности и последующее исследование начинается с комментариев респондентов. Даже в случае более длинных опросников развернутые отклики иногда содержат ключ к решению проблем клиентов и идеи по поводу того, что можно сделать для улучшения их опыта.

Традиционно для изучения таких комментариев группе сотрудников компании поручается прочитать, что написали клиенты. Для того чтобы обнаружить некоторые закономерности, несколько сотрудников анализируют ответы и классифицируют их по нескольким общим темам. Они могут быть выделены в самом начале процесса классификации или определены на основании тех категорий, которые уже существуют в рамках компании (например, конкретное подразделение или группа по разработке продукта) или клиентского опыта (например, установка продукта, его активация или надежность).

Когда темы определяются на основании самих комментариев, читающие их сотрудники начинают с группы случайно выбранных записей, обращая внимание на общие темы и закономерности. На этой основе формируется первая схема классификации, которая впоследствии применяется к более крупному объему данных для подтверждения правильности выбранной схемы. Каким бы ни был подход к классификации комментариев (начинать со списка предполагаемых критериев или определять общие темы с нуля), чтобы обеспечить максимальную эффективность обработки ответов клиентов, этот процесс должен быть открытым для включения новых категорий.

Вице-президент группы Allianz Эндрю Клейтон описывает, как это происходит в их компании:

Процесс классификации охватывает всю собранную информацию, что позволяет нам определить ключевые факторы неудовлетворенности клиентов. Мы с самого начала приняли решение, что не будем заранее определять категории в каждой бизнес-единице. Вместо этого мы хотели, чтобы компании использовали полученную от своих клиентов информацию для определения категорий и факторов, имеющих непосредственное отношение к их клиентской базе. Затем классифицированные данные используются во время внутренних воркшопов для поиска и определения приоритетности решений, направленных

на улучшение клиентского опыта. Классификация позволяет местным группам по клиентскому опыту, работающим в каждой компании, приступить к количественному измерению возможного воздействия основных проблем, возникающих у потребителей, на общий уровень их лояльности к компании.

Как и в случае анализа основных причин, классификация комментариев вручную носит интерпретативный характер и зависит от точки зрения того, кто читает отклики. Для того чтобы обеспечить правильность такой классификации, важно выделить дополнительные ресурсы для проверки качества выборки комментариев или использовать анализ вручную в сочетании с автоматизированными методами. Главное — сделать так, чтобы схема классификации полностью соответствовала темам, которые поднимают клиенты в своих комментариях. Кроме того, нужно добиться достаточно высокого совпадения результатов классификации отзывов разными сотрудниками, читающими их, или разными автоматизированными инструментами.

Основное преимущество классификации комментариев состоит в том, что этот процесс позволяет выделить повторяющиеся темы и разделить их на категории по продуктам, регионам и типам клиентов. Это дает возможность компании выйти за рамки взаимодействия с отдельными потребителями и оценить потребности, свойственные отдельным сегментам клиентов. Как бы ни выполнялась классификация комментариев — лично сотрудниками, которые обсуждали с потребителями основные причины возникающих проблем, или с помощью применения строго структурированной схемы, в любом случае цель одинакова — определить, какие действия компании могут повысить индекс искренней лояльности.

Относительно развернутых комментариев существует ряд предостережений. Первое касается смещения внимания на активно проявляющиеся особенности клиентского опыта. Когда респонденты отвечают на вопросы анкеты, они не всегда говорят о ключевых, глубинных причинах своей удовлетворенности или лояльности. Другими словами, люди необязательно абстрагируются от существующих проблем, чтобы проанализировать, какие аспекты работы компании действительно ключевые, вместо этого они могут подробно описывать свой недавний опыт взаимодействия с компанией или рассказывать о новой проблеме. Порой они вообще не осознают, в чем причина их недовольства компанией. Для того чтобы сформировать исчерпывающую картину того, что на самом деле определяет поведение и лояльность клиентов, нужно подтвердить истинность полученной информации на основании количественного анализа других данных или интервью.

Еще одно предостережение касается того, что такой анализ может потребовать больших затрат, в частности на ручную обработку и классификацию

комментариев. Некоторые компании привлекают для выполнения этой работы сторонних исполнителей, однако при этом могут быть упущены преимущества организационного обучения, которое обеспечивается за счет анализа полученных ответов клиентов сотрудниками самой компании.

И последнее, на что следует обратить внимание, частота встречаемости определенной категории комментариев (например, качество питания во время полета) не всегда подразумевает наличие значительной корреляции между этой категорией и лояльностью клиентов. Авиакомпаниям хорошо известно, что пассажиры часто предъявляют претензии к еде на борту, но по своему опыту они также знают, что этот критерий не следует серьезно принимать во внимание при анализе лояльности. Если полагаться исключительно на отзывы клиентов, может сложиться ложное впечатление, что вы закладываете прочный фундамент для дальнейших действий. Необходимо понимать границы возможностей используемых методов и сокращать возможные риски с помощью подтверждения правильности сделанных выводов разными аналитическими методами.

GE Real Estate высоко ценит отклики клиентов

Бернхард Вассинк и Джон Годин утверждают, что компании GE Real Estate удалось многому научиться благодаря комментариям клиентов. Вот что говорит об этом Годин:

Мы обнаружили интересную особенность. При анализе имеющихся в нашем распоряжении комментариев бросается в глаза явное различие между тем, что говорит промоутер, и степенью позитивности его отзыва и тем, что говорит нейтрал. Детракторы могут говорить нечто в таком роде: «Нам нравятся ваши сотрудники, но процесс заключения сделки действительно нужно усовершенствовать». На следующем этапе необходимо разделить все ответы по таким категориям, как промоутеры, нейтральные клиенты и детракторы, и сравнить полученную классификацию с глубинными причинами этих комментариев. По большому счету, мы хотели бы перевести нейтралов в категорию промоутеров, чтобы они стали источником рекомендаций в противовес антирекламе и негативным отзывам.

Чтобы быть уверенными в своих выводах, в GE использовали сегментацию клиентов по уровню лояльности в соответствии с NPS, проанализировали другие характеристики потребителей, а также выполнили подтверждающий статистический анализ для определения и установления приоритетности ключевых факторов повышения лояльности.

Автоматизированные инструменты

Некоторые компании используют автоматизированные программные инструменты для классификации и анализа многочисленных развернутых ответов, которые они получают. Это позволяет выявлять определенные темы или закономерности в большом объеме текста и других информационных материалов. Как и в случае классификации комментариев вручную, в результате применения таких автоматизированных инструментов получается диаграмма, отображающая относительную частоту встречаемости определенных вопросов или тем в ответах клиентов (рис. 6.2).

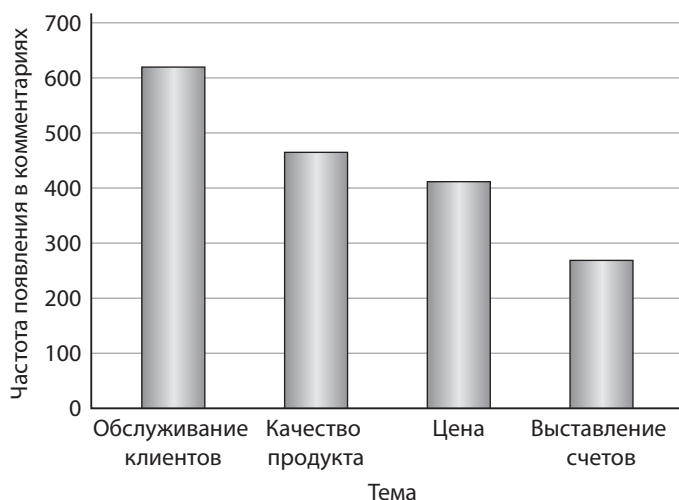


Рис. 6.2. Частота самых распространенных тем, встречающихся в комментариях клиентов

Такие инструменты позволяют сократить трудовые затраты на анализ комментариев благодаря использованию методов автоматической обработки текстов на естественных языках* для обнаружения эмоционального тона и тематической классификации мнений клиентов о компании, а также объединения этих ответов в группы согласно частоте встречаемости. Кроме того, использование автоматизированных инструментов позволяет проанализировать комментарии клиентов не только в анкетах, но и в других источниках, таких как электронная почта и записи службы техподдержки.

* В отличие от языка машинных кодов, языка компьютерного программирования или искусственного языка, например эсперанто. *Прим. ред.*

Тем не менее чудеса, совершаемые машиной, не способны превзойти мастерство человека, который ею управляет. В этом случае все равно нужно задействовать специалистов, которые проанализируют и классифицируют комментарии клиентов по соответствующим темам до применения автоматизированных программных инструментов. Как и в случае обработки вручную, автоматизированный анализ обеспечивает самые лучшие результаты только при условии четкого определения категорий. Он позволяет получить оптимальное решение, если в самом начале процесса определены правильные ключевые слова и исходные категории. Кроме того, автоматизированный подход может потребовать большого количества комментариев для выполнения полноценных вычислений. Хотя автоматизация обработки большого объема ответов действительно может облегчить этот трудоемкий процесс, у такого подхода есть один серьезный недостаток: он основан исключительно на частоте встречаемости тех или иных комментариев и не учитывает степень их важности.

Адаптивный диалог

В процессе обсуждения основных причин с клиентами и классификации их комментариев в контексте программы Net Promoter стоит цель обнаружить и упорядочить исходные факторы лояльности. В обоих случаях на проведение интервью с клиентами, чтение и классификацию комментариев, а также на анализ обратной связи требуются большие трудозатраты. В адаптивном диалоге, напротив, клиенты сами выполняют за вас часть вашей работы.

Адаптивный диалог — методика получения ответов от группы клиентов, которые формулируют свои идеи и анализируют идеи других потребителей по определенному вопросу. Этот интерактивный процесс позволяет клиентам определить, исследовать и составить рейтинг идей без внешнего вмешательства или анализа.

Компании нередко прибегают к автоматизированным методам из-за числа комментариев: процесс обработки развернутых ответов, предоставленных большим количеством клиентов, требует значительных затрат времени. За сравнительно короткий период могут быть сформулированы сотни и даже тысячи оригинальных идей. Адаптивный диалог позволяет оптимизировать этот процесс, определив самые распространенные ответы с высоким приоритетом благодаря привлечению клиента в качестве арбитра. Каждый потребитель имеет возможность поделиться своими мыслями и оценить идеи, предложенные другими. В адаптивном диалоге каждый клиент делает следующее:

- формулирует идеи своими словами;
- поддерживает отдельные идеи, предложенные другими;
- ранжирует идеи в итоговом списке в порядке их важности.

Этот процесс обеспечивает упорядочивание и определение приоритетности идей клиентов, основанные не только на частоте их встречаемости, но и на степени важности.

Основная особенность данного подхода заключается в получении такого рейтинга идей с помощью метода «адаптивной выборки», в соответствии с которым каждому клиенту предлагается оценить небольшое количество идей, предложенных другими клиентами. Такой процесс выборочного анализа носит, по сути, дарвиновский характер: популярные идеи с высокой степенью важности занимают высокие места в рейтинге, тогда как остальными пренебрегают. Хотя анализируются все предложения, основное внимание уделяется тем, которые привлекли внимание клиентов на ранних этапах процесса, поэтому в итоге они тратят меньше времени на оценку самых неэффективных.

Основное преимущество такого подхода, как адаптивный диалог, состоит в возможности получить информацию о приоритетности задач непосредственно от клиентов. Сотрудникам компании или сторонним специалистам остается меньше работы по определению ключевых или общих тем. Кроме того, этот подход можно использовать для получения максимального объема информации от определенных сегментов клиентов. При обычных обстоятельствах развернутые ответы чаще всего отображают проблемы, возникающие у детракторов: как правило, клиенты этого сегмента дают более развернутые и подробные отзывы. В ответ на открытый вопрос промоутеры дают короткие положительные ответы, которые в меньшей степени позволяют диагностировать существующие проблемы. Благодаря методу адаптивного диалога промоутеры имеют возможность участвовать в общем анализе обратной связи, полученной от разных клиентов, что дает возможность собирать информацию и о сильных сторонах компании.

У метода адаптивного диалога есть несколько уникальных преимуществ, но все же необходимо учесть и возможные проблемы, связанные с применением такого подхода. Во-первых, такой процесс рассчитан на онлайн-среду, а для получения эффективных результатов требуется более трехсот участников, что может не соответствовать составу клиентской базы компании. Во-вторых, как и в случае анализа и классификации комментариев, результаты могут быть смещены в сторону поверхностных аспектов. И последнее:

комментарии одних клиентов анализируют другие участники обсуждения. Публичный характер такого взаимодействия привлекателен для самих участников процесса, но в некоторых компаниях это может вызвать негативную реакцию, особенно в случае анализа и распространения информации о проблемах, возникающих у детракторов.

Использование метода адаптивного диалога в компании LEGO

Рассмотрим процесс применения метода адаптивного диалога в LEGO. Там считают, что основным фактором лояльности клиентов может быть ценность чего-либо, поэтому в компании задумались над тем, как увеличить ценность отношений компании с родителями. По одной из идей предлагалось организовать форумы, на которых родители могли бы обсуждать вопросы воспитания детей со специалистами по детскому развитию. В связи с этим в LEGO задали клиентам компании следующий вопрос:

Предположим, вы сможете обсудить потребности ваших детей в разном возрасте с ведущими специалистами по детскому развитию, творчеству и обучению. Такое обсуждение может проходить в интерактивном диалоге, с помощью сообщений на форумах и получения ответов на них, загрузки подкастов по разным темам, а также ежемесячной информационной рассылки и других способов. Если бы у вас была возможность предложить повестку дня для таких бесед со специалистами, какие темы вы больше всего хотели бы обсудить?

По мнению Тимоти Кирхмана из группы по изучению мнения потребителей, благодаря этому процессу компании LEGO удалось получить хорошие инсайты.

В ходе адаптивного диалога родители предложили много интересных идей. Это позволило нам понять их установки, убеждения и потребности. Кроме того, LEGO удалось найти дополнительные способы взаимодействия с родителями, повышающие их лояльность к компании, например, путем связывания сборки конструкторов LEGO Play и развития полезных навыков у детей разного возраста. Компания LEGO может более активно общаться с родителями. Такой расширенный диалог дает большие преимущества. Родители, которые понимают, что конструкторы LEGO Play приносят пользу их детям, поощряют их занятия с этими наборами. Например, они могут вовлекать

других детей (старших или младших) в игры с конструкторами LEGO Play. В них принимают участие и другие члены семьи, что улучшает общее впечатление о LEGO и повышает NPS. И последнее: вовлечение родителей может привести к увеличению объема продаж в краткосрочном и долгосрочном периоде, что обеспечит компании рост.

Специалисты LEGO также изучили, чего ждут дети (их клиентское ядро) от онлайн-среды. Рис. 6.3 иллюстрирует результаты адаптивного диалога с оценкой популярности и степени важности идей, предложенных детьми в ответ на поставленные вопросы. Благодаря этому процессу в LEGO узнали любопытный факт: маленьким клиентам интересно создавать различные конструкции как из физических, так и из виртуальных деталей. Компания сможет использовать эту ценную информацию при разработке новых интернет-продуктов, чтобы привлечь еще больше детей к игре с конструкторами LEGO в интернете.

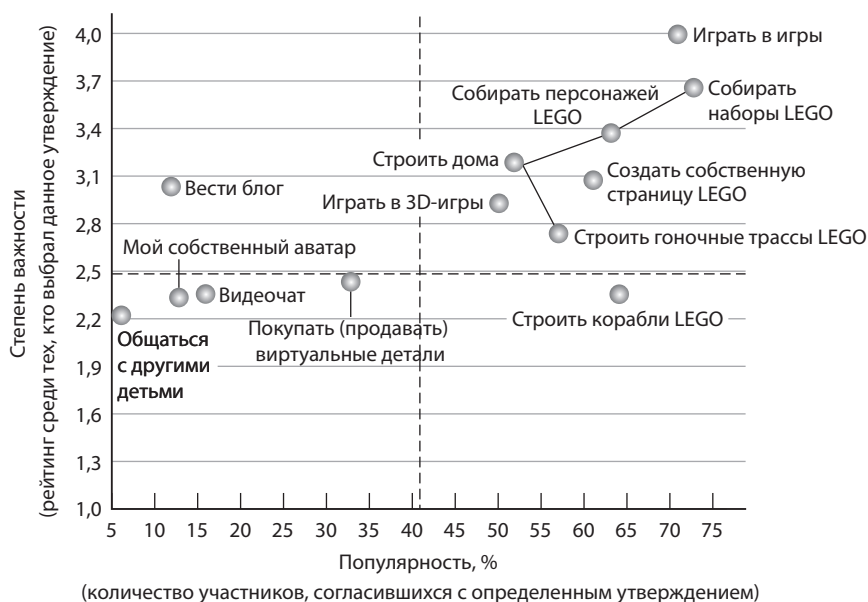


Рис. 6.3. Идеи детей для интернет-сообщества LEGO

Примечание: представленные на рисунке идеи входят в список лучших шестидесяти четырех. Всего в опросе приняли участие 307 респондентов.

Индуктивный анализ факторов лояльности

Многие компании, использующие систему Net Promoter, помимо вопроса о рекомендациях и открытого вопроса включают в анкеты дополнительные диагностические пункты. Эти вопросы могут охватывать общие аспекты деятельности компании, такие как репутация, ценность продукта и легкость ведения бизнеса с компанией, или касаться оценки эффективности работы организации в ключевых точках контакта с клиентами, таких как продажи, использование или поддержка. Какой бы ни была выбранная стратегия, индуктивный анализ факторов лояльности, осуществляемый либо самостоятельно, либо в сочетании с описательным, позволяет установить связь между дополнительными диагностическими вопросами и лояльностью клиентов.

В названии этого метода главное слово — *индуктивный*, то есть *полученный с помощью логического вывода*. Статистические методы, которые рассматриваются в этом разделе, позволяют делать выводы о том, какие аспекты клиентского опыта определяют общий уровень лояльности, причем на основании агрегированных рейтингов, составленных по оценкам клиентов, а не на основании комментариев. Опросы по оценке уровней лояльности и удовлетворенности потребителей во многих случаях объединяются в одну группу и основаны на применении общего подхода, поскольку во время такого анкетирования изучаются различные аспекты взаимоотношений между клиентами и компанией. Хотя включение дополнительных вопросов оказывает определенное влияние на клиентов, этот метод особенно уместен для определения факторов лояльности и расстановки приоритетов в рамках согласованной совокупности исходных гипотез, заложенных в диагностические вопросы. Этот метод целесообразно использовать для анализа конкурентных преимуществ и разрыва между показателями эффективности в ключевых точках контакта на уровне агрегированных данных и информации по отдельным сегментам клиентов.

Корреляция

Корреляция — самый распространенный статистический показатель, который используется для оценки взаимозависимости между NPS и определенными факторами лояльности. Этот анализ позволяет оценить силу связи между двумя переменными — например, увеличится ли вероятность рекомендаций в случае повышения уровня удовлетворенности продуктом? Коэффициент корреляции, который находится в диапазоне от -1 до 1 , отображает степень изменения одной переменной в случае изменения другой.

- Если коэффициент корреляции близок к 0 — значит связь слаба или отсутствует. В изменении значений двух анализируемых переменных нет никакой закономерности.
- Коэффициент корреляции, близкий к 1, свидетельствует о наличии сильной положительной связи. По мере увеличения значения одной переменной повышается и значение другой.
- Коэффициент корреляции, близкий к -1 , говорит о наличии сильной отрицательной связи. В случае увеличения значения одной переменной значение другой снижается.

На рисунке 6.4 приведены примеры корреляционного анализа. Чем чаще две переменные меняются в равной мере во всей совокупности наблюдений, тем сильнее связь между ними и тем выше коэффициент корреляции (как в первом примере, в котором определяется связь между качеством продукта

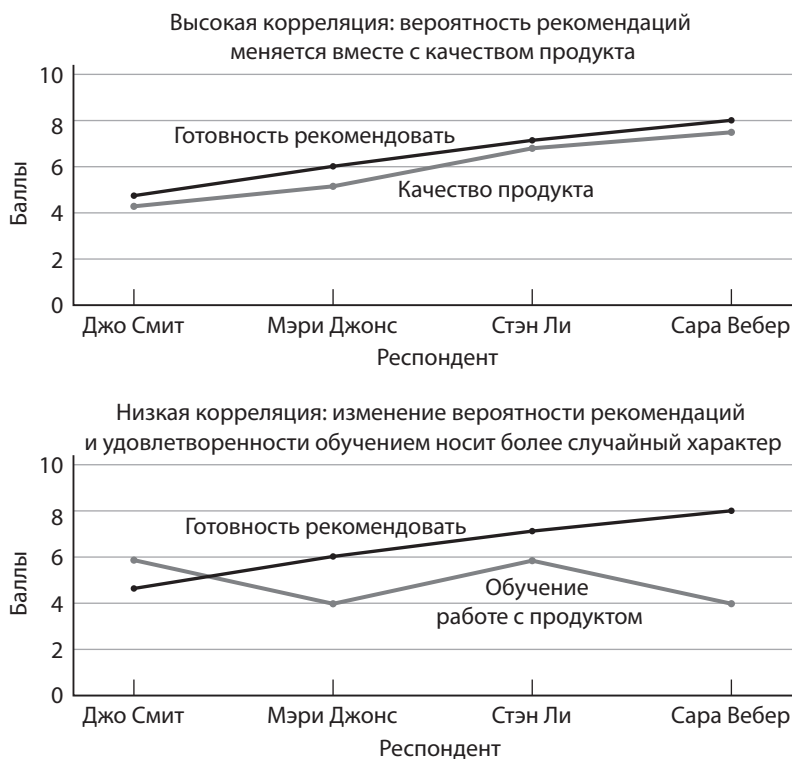


Рис. 6.4. Два примера корреляционного анализа

и вероятностью рекомендаций). Во втором примере, когда устанавливается корреляция между удовлетворенностью обучением работе с продуктом и вероятностью рекомендаций, обнаруживается менее устойчивая взаимосвязь по всей совокупности наблюдений, что дает более низкий коэффициент. Анализируя этот пример, было бы логично предположить, что качество продукта в большей степени связано с лояльностью клиентов, чем обучение работе с продуктом, поэтому целесообразно и впредь делать все возможное, чтобы клиенты получали продукты такого качества, на которое они рассчитывают.

Рассмотрим еще один пример. Компания А работает на рынке, на котором произошли существенные изменения после появления новых конкурентов. Следуя своей стратегии, компания соперничает с помощью дифференциации клиентского опыта по самым прибыльным целевым сегментам. Однако руководителям, принимающим решения, не совсем понятно, в какой степени сегодняшние ожидания клиентов обусловлены новой бизнес-моделью, которую используют конкуренты.

Группа руководителей компании А принимает решение провести общий опрос по NPS, включив в анкету вопрос о рекомендациях и дополнительные пункты о каждом ключевом аспекте клиентского опыта с оценкой их важности и удовлетворенности потребителей. Проанализировав закономерности в ответах с помощью корреляционного метода, можно оценить связь между вероятностью рекомендаций и каждым аспектом клиентского опыта.

Те аспекты, для которых коэффициент корреляции окажется самым высоким, вероятнее всего, можно считать истинными факторами повышения NPS и общего уровня лояльности. Именно им необходимо уделить первоочередное внимание во время последующего анализа. В частности, следует подтвердить правильность сделанных выводов с помощью анализа комментариев клиентов и дальнейшего обсуждения с ними соответствующих тем. После получения такого подтверждения руководству нужно уделить более пристальное внимание тем аспектам работы компании, которые были определены как ключевые факторы лояльности, а также сделать больше инвестиций в совершенствование бизнес-процессов и инновации.

Дальнейшая приоритезация ключевых факторов лояльности осуществляется с помощью анализа различий между степенью важности этих факторов и уровнем удовлетворенности клиентов. Факторы, по которым установлена самая высокая корреляция с лояльностью и самый большой разрыв, находятся в верхней части списка корректирующих действий, поскольку в них высокий потенциал в плане повышения лояльности сочетается с самой большой потребностью в улучшении. Аспекты клиентского опыта с высокими показателями удовлетворенности, демонстрирующие хорошую корреляцию с повышением лояльности, образуют центральную группу основополагающих элементов дифференциации.

Самая распространенная ошибка, которую часто допускают при применении этого подхода, — исходить из предположения, что наличие корреляции указывает на причину. Хотя во многих случаях определенная логическая последовательность событий (например, плохое впечатление о продукте негативно сказывается на долгосрочной лояльности клиентов) действительно существует, так бывает не всегда. Рассмотрим в качестве иллюстрации следующий пример. Установлено, что в жару повышается уровень преступности. Известно также и то, что в таких погодных условиях люди чаще покупают мороженое. Поскольку оба результата (уровень преступности и покупка мороженого) связаны с одним и тем же событием (жаркой погодой), между ними наблюдается очень высокая корреляция. Тем не менее было бы неправильно делать вывод, что повышение уровня преступности влечет за собой увеличение частоты покупки мороженого или что высокая частота покупки мороженого приводит к всплеску преступной активности, в этом случае из рассмотрения исключается истинная причина — температура воздуха. В случае индуктивного анализа факторов лояльности подтверждение сделанных выводов требуется не в меньшей степени, чем при описательном.

Таким образом, подходы к определению факторов NPS, основанные на корреляционном анализе, подталкивают к действиям, даже если нет возможности абсолютно точно установить причинно-следственные связи. Такой анализ факторов используется, как правило, для выявления драйверов лояльности как по всей совокупности сегментов, так и в отдельных группах и позволяет компаниям быстро определить приоритетные задачи, на которых необходимо сфокусировать энергию.

Между тем большинство руководителей интуитивно осознают, какими именно действиями организация способна повысить лояльность клиентов. Если такого понимания нет, можно начать с анализа основных причин лояльности и более глубокого изучения развернутых ответов на вопросы анкет.

Регрессионный анализ

Регрессионный анализ основан на тех же принципах, что и корреляционный. Однако в отличие от корреляции между двумя переменными (например, качеством продукта и лояльностью или обучением работе с продуктом и лояльностью) регрессионный анализ описывает взаимосвязь между несколькими прогностическими переменными (такими как качество продукта, обучение работе с продуктом и поддержка по телефону) и результирующей переменной — например, вероятностью рекомендаций. Регрессия показывает как силу, так и направление взаимосвязей между переменными в виде математического уравнения. Собственно говоря, такой подход

позволяет прогнозировать, как изменение одной переменной скажется на другой — например, в какой степени улучшение работы службы поддержки клиентов по телефону повысит общий показатель NPS.

Благодаря этому свойству регрессионное моделирование часто выбирают в качестве инструмента для построения моделей доходности инвестиций и связи между ними и ожидаемыми выгодами в плане повышения лояльности и связанных с ней аспектов поведения клиентов. Имея в своем распоряжении такую информацию, компании могут принимать более взвешенные решения, куда вкладывать деньги и какие инвестиции обеспечат самый высокий доход.

В компании GE Real Estate, помимо анализа комментариев клиентов, применяют регрессионный анализ. Бернхард Вассинк отмечает: «Регрессионный анализ позволил нам определить пять вещей, необходимых нашим клиентам: широкий ассортимент продуктов, приемлемая цена и структура сделки, непрерывное управление взаимоотношениями с клиентами, выполнение заранее оговоренных условий сделки и простой процесс ее заключения. На основании этих факторов мы можем принимать решения, приносящие значительные результаты».

На рисунке 6.5 представлен простой графический пример регрессионного анализа. Уравнение отображает взаимосвязь между общим индексом удовлетворенности продуктом и показателем лояльности. Эта связь достаточно сильна: в случае повышения качества продукта на одну отметку

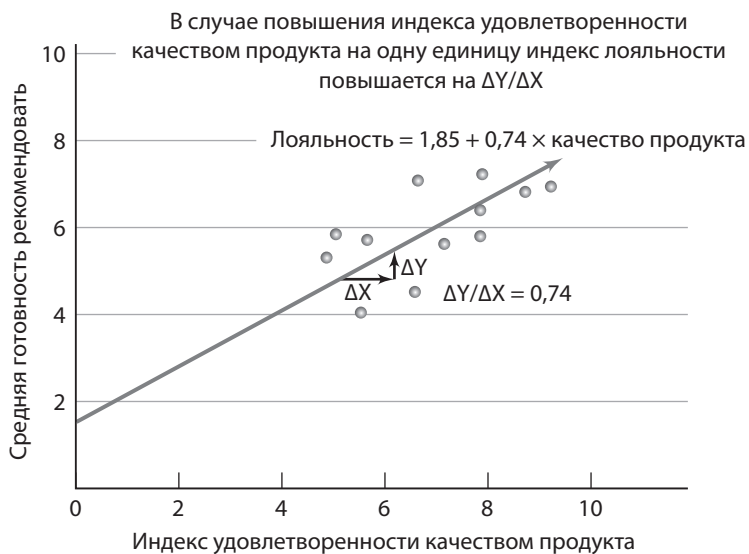


Рис. 6.5. Регрессионный анализ и его результаты

шкалы компания может рассчитывать на повышение общей вероятности рекомендаций примерно на три четверти одной отметки. После этого остается только определить, какие аспекты обеспечивают удовлетворенность клиентов качеством продукта и какой объем инвестиций требуется для значимого повышения индекса удовлетворенности.

Компании, которые пользуются методом «шесть сигм» и другими программами совершенствования бизнес-процессов такого рода, обычно включают регрессионный анализ в свой подход к определению индекса искренней лояльности. Аспекты клиентского опыта (такие как поддержка потребителей и качество продуктов), имеющие высокую корреляцию с NPS, служат прогностическими переменными (на рис. 6.5 это индекс удовлетворенности качеством продукта, отложенный на оси x), на основании которых методом регрессионного анализа оценивается результирующая переменная (на рис. 6.5 это индекс лояльности, отложенный на оси y). Как правило, переменная Y отображает баллы, выставленные клиентами в ответ на вопрос о вероятности рекомендаций, что считают в компании важным показателем эффективности ведения бизнеса.

Преимущество регрессионного моделирования заключается в возможности его применения для создания предиктивных моделей. Однако в сфере клиентского опыта и лояльности это же становится и самой сложной задачей. В отличие от приведенного выше примера клиентский опыт представляет собой сложную совокупность различных аспектов взаимодействия с компанией, а связь между смоделированными переменными и результирующей может быть относительно слабой.

Кроме того, регрессионное моделирование подразумевает возможность присвоения разного веса (разной степени влияния) одной и той же прогностической переменной в общем уравнении в зависимости от того, в каком порядке переменные включаются в модель. В таком случае необходима особая осторожность и компетентность при анализе и интерпретации полученных результатов. Кроме того, когда две или более переменные помогают объяснить итог, но между ними есть корреляция, регрессионная модель может дать ошибочное представление о силе связи между одним прогностическим фактором и результатом.

Рассмотрим пример переменных, между которыми может быть высокая корреляция. Возможно, у вас есть данные об уровне удовлетворенности клиентов продуктом и службой поддержки или об удовлетворенности организацией продаж и управлением работой с корпоративными клиентами. Большинство потребителей не воспринимают впечатления о продукте и поддержке как нечто обособленное: они дополняют друг друга. Что касается продаж и управления работой с клиентами, различия между ними носят в основном организационный характер и основаны на внутренней

структуре компании; при этом потребитель не видит почти никакой разницы между основными аспектами опыта (контакты с продавцами, оценка продукта, ведение переговоров и покупка). Картина мира, сложившаяся у клиента, не содержит четких разграничений, соответствующих внутренней структуре организации, поэтому его ответы на вопросы об удовлетворенности чаще всего отображают определенный фрагмент общего опыта и приводят к получению показателей с высоким уровнем корреляции. Преимущества регрессионного подхода (в частности, возможность создания точной модели для определения приоритетных задач и инвестиций) имеют свою цену: применение этого подхода требует высокого уровня квалификации и больших трудозатрат при анализе.

В связи с этим многие компании используют только подходы, основанные на корреляционном анализе, что позволяет руководителям составить первоначальное представление о факторах, определяющих NPS. В действительности два-три основных драйвера лояльности, выявленные с помощью каждого из перечисленных выше методов, во многих случаях остаются неизменными. Как уже было сказано, доверие к полученным результатам можно повысить благодаря получению подтверждающих данных из дополнительных источников.

Анализ относительного влияния

Анализ относительного влияния — это еще один индуктивный подход, который мы часто используем для определения основных причин. Этот метод был разработан специально для решения проблемы взаимной корреляции между прогностическими переменными, которая свойственна методам регрессионного анализа. Предположим, вы обнаруживаете сильную взаимозависимость между NPS и поддержкой клиентов. Кроме того, существует прочная корреляция между NPS и установкой продукта. В идеале вам необходимо каким-то образом разграничить и оценить вклад поддержки клиентов и установки на местах в общий уровень лояльности клиентов. Поскольку между этими двумя факторами существует корреляция, с помощью регрессионного анализа трудно определить влияние каждого из них в отдельности.

Именно с такой целью и был разработан метод анализа относительного влияния. Этот подход, которые впервые в 1988 году предложили Тил и Чанг, заключается в применении информационно-теоретических методов к такой статистической процедуре, как усреднение по упорядоченности, разработанной Краскелом в 1987 году. В соответствии с этим методом каждой прогностической переменной соответствующей модели присваивается определенный вес таким образом, чтобы общая сумма приоритетов всех переменных составляла 100 процентов. Такой подход позволяет выполнить

процедуру математического моделирования и составить четкую упорядоченную картину влияния каждого из выбранных параметров эффективности работы компании на общий уровень NPS.

На рисунке 6.6 показан пример анализа относительного влияния, представленный в виде каскадной диаграммы — стандартного способа отображения информации, который часто используется при анализе методом «шесть сигм». Интерпретация каскадной диаграммы не составляет труда: любой аспект взаимодействия клиента с компанией, на который приходится более 20 процентов изменения индекса лояльности, заслуживает отдельного внимания со стороны бизнеса и целенаправленной работы по его улучшению. В приведенном примере очевидно, что начать следует с продукта (вернее, с удовлетворенности им клиента), далее следует легкость ведения дел с компанией, что оказывает влияние на группы, вовлеченные в процесс продаж.



Рис. 6.6. Анализ относительного влияния и его воздействие на NPS

Что из этого следует?

Все методы индуктивного анализа факторов позволяют создать структурированную количественную схему определения важных аспектов клиентского опыта. Самое большое преимущество этих методов заключается в возможности количественной оценки, которая может ускорить процесс

принятия решений, позволяя четко определить приоритетные направления и получить ответ на вопрос «насколько это важно и стоит ли вкладывать в это деньги?». Помимо определения самых важных аспектов и тем, эти методы можно использовать для проверки значимости ключевых показателей эффективности, подтверждения правильности предположений руководства относительно самых важных задач, а также для определения доходности планируемых инвестиций. Всех этих преимуществ вполне достаточно для того, чтобы считать целесообразным применение такого подхода, даже несмотря на расширение анкет и стремление сосредоточить внимание только на количественных, а не на качественных данных.

Все эти методы выходят за рамки анализа поверхностных факторов благодаря использованию статистики и корреляционных методов для изучения закономерностей в ответах клиентов и обнаружения связей, позволяющих лучше понять их поведение. Однако в случае применения этих методов тоже может произойти смещение полученных результатов, поскольку такой анализ сфокусирован и ограничен тем, что включено в схему проведения опроса. Если один из важных факторов в опрос не попал, то вы рискуете неправильно оценить возможности для инвестиций. По этой и другим причинам лучше использовать правильно подобранную совокупность инструментов количественного и качественного анализа, чтобы составить более полное и точное представление о том, что важно для ваших клиентов.

Сравнение разных методов

Во многих компаниях считают, что оптимальный подход к анализу основных причин появления промоутеров и детракторов должен включать в себя больше одного метода. Рис. 6.7 поможет вам сопоставить разные аналитические подходы и выбрать те из них, которые больше всего соответствуют вашим потребностям и бизнесу. Например, если вам необходим метод, обеспечивающий количественную оценку факторов лояльности, но у вас ограничен объем внутренних ресурсов, можете использовать метод индуктивного анализа или адаптивный диалог. Если вы впервые занимаетесь разработкой программы в своей компании и для вас решающее значение имеет вовлечение сотрудников в процесс замыкания обратной связи, то вы можете начать с обсуждения основных причин с клиентами. В действительности самые лучшие программы подразумевают избирательный подход к использованию всех этих способов в соответствии с потребностями и целями компании и ее главных действующих лиц.

Сравнивать преимущества всех этих методов действительно имеет смысл, но каковы особенности их применения на практике? Вот некоторые рекомендации по этому поводу.

	Обсуждение основных причин с клиентами	Анализ комментариев клиентов		Адаптивный диалог	Индуктивный анализ факторов
		ручной	автоматизи- рованный		
Дает количест- венную оценку					
Объективный					
Масштабируемый					
Позволяет исследовать					
Вовлекает сотрудников					
Вовлекает клиентов					

Рис. 6.7. Сравнительный анализ методов определения факторов лояльности

В случае использования коротких анкет с двумя-тремя вопросами вам не удастся получить достаточно информации для выполнения анализа факторов лояльности. Следовательно, вы должны осознавать, что повышение коэффициента отклика и легкость сбора данных компенсируют затраты на проведение причинно-следственного анализа после обработки результатов опроса. Без дополнительной работы после анкетирования вы не сможете по-настоящему разобраться в том, почему NPS такой, какой он есть, и что можно сделать для повышения этого показателя. Частое заблуждение при внедрении системы Net Promoter — это то, что анкета из двух вопросов сама по себе позволит добиться поставленной цели. Это совсем не так. В таком случае лучшим решением проблемы будет анализ основных причин как отдельного процесса.

Включая в короткую анкету открытый вопрос, подразумевающий развернутый комментарий (а мы считаем, что это необходимо сделать), вы получите бесценные данные для замыкания обратной связи с клиентами (см. главу 7), а также массу других данных. Методы классификации комментариев клиентов в том виде, в каком они существуют сейчас, не позволяют получить достаточно информации для понимания основных причин. Было бы неблагоразумно принимать стратегические решения только на основании данных, полученных при классификации комментариев. Мы считаем, что это подтверждает потребность в дополнительном анализе после опроса. На момент написания этой книги мы проанализировали дюжину технологических решений, но так и не обнаружили прорыва в этой области.

Более революционный подход к выполнению причинно-следственного анализа состоит в создании сообщества клиентов и использовании таких инструментов, как адаптивный диалог, для определения основных причин лояльности. Чтобы сократить вероятность искажения результатов, такое сообщество должно быть достаточно большим и насчитывать тысячи членов. Мы отдаем предпочтение формальным методам причинно-следственного анализа и последующему обсуждению причин с клиентами перед проведением традиционных фокус-групп из-за экономической эффективности этого подхода.

Включение в анкету дополнительных вопросов позволяет получить достаточно данных для анализа факторов лояльности клиентов. Помимо длины анкеты, самый большой недостаток этого метода заключается в том, что в процессе формулирования вопросов вы исходите из заранее сформированного представления о том, какими должны быть эти факторы. В этом случае можно использовать такие методы, как анализ комментариев или адаптивный диалог, чтобы удостовериться, что вы не упускаете из виду реальные факторы. Итак, начать необходимо с предположения, но попытайтесь сделать все возможное, чтобы оно было основано на данных, полученных от потребителей.

Заключение

Правильное сочетание методов определения основных причин появления промоутеров и детракторов зависит от конкретной ситуации, однако самые удачные подходы обязательно включают в себя три ключевых элемента, логически связанных с выбором схемы опроса: количественный, необходимый для приоритезации, качественный, необходимый для обнаружения неизвестных ранее проблем и предложений клиентов, а также механизм вовлечения сотрудников во взаимодействие с клиентами. По всей вероятности, в вашей компании уже используются некоторые из этих подходов. Если вы отдаете предпочтение количественному опросу с применением методов анализа развернутых комментариев, значит, у вас есть минимум два пункта из этого списка. Если после этого вы применяете еще и такой способ, как обсуждение основных причин с клиентами, или привлекаете сотрудников к анализу комментариев детракторов, можете отметить еще один пункт в списке. А если вы придерживаетесь системного подхода к организации встреч промоутеров для обсуждения вашей компании (как в сети, так и вне ее), то вы находитесь на верном пути к пониманию того, что именно нужно сделать для создания промоутеров и повышения индекса искренней лояльности.

Глава 7

ПРОЦЕСС ЗАМЫКАНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Где бы вы ни были — в Шанхае, Дубае, Мумбае или Атае, клиентам нравится осознавать, что к ним прислушиваются.

Саймон Лайонс, директор по маркетингу
и коммуникациям компании Aggreko

Просто выслушать мнение клиентов и измерить NPS недостаточно для того, чтобы получить значительные бизнес-результаты. Необходимо увязать получение информации от клиентов и совершаемые вами действия. Такой процесс замыкания обратной связи состоит в том, чтобы выслушать потребителей, предпринять необходимые действия, проинформировать клиентов о намеченных мероприятиях и подтвердить эффективность выполненной работы такими показателями, как повышение NPS и получение бизнес-результатов. Эффективное замыкание обратной связи — всеобъемлющий и масштабируемый процесс.

Замыкание обратной связи — это суть и основной дифференциатор системы Net Promoter. И причина не в том, что в ходе этого процесса возникают трудности — он достаточно прост, — а в том, что для него обязательно ответственное отношение рядовых сотрудников и приверженность руководителей компании к систематической работе с результатами опросов. Тем не менее без базовых составляющих системы, таких как клиентоориентированная корпоративная культура, достоверные данные и глубокий анализ основных причин лояльности клиентов, у вас не будет возможности обеспечить эффективное замыкание обратной связи.

В начале главы мы дадим вам несколько рекомендаций по поводу структуры процесса, а затем проанализируем, как он работает на всех уровнях организационной системы компании. Для того чтобы проиллюстрировать замыкание обратной связи в действии, в главу включены примеры его успешной реализации в контакт-центрах и отделах продаж B2B-компаний.

Факторы, от которых зависит успешное замыкание обратной связи

От чего зависит эффективность этого процесса? Что дает результаты? Анализ примеров самого эффективного замыкания обратной связи позволил нам определить основные факторы успеха.

— *Оперативность.* Время идет очень быстро. С того самого момента, когда клиенты ответили на вопросы анкеты, они хотят знать, какие действия вы предпримете в ответ. Многие традиционные методы вообще не предусматривают никакой ответной реакции на предоставление обратной связи, или она наступает с большой задержкой, что, разумеется, тоже производит негативное впечатление. Лидеры успешного внедрения программы Net Promoter реагируют очень быстро, они знают, что время — важный фактор и что эффективное взаимодействие с клиентами требует оперативности. Если в компании применяются системы, работающие в режиме реального времени, ответные действия могут последовать в течение нескольких минут; но мы расскажем вам, как найти компромисс между оперативностью и содержательными ответными действиями, обеспечивающими решение проблемы.

— *Охват.* Если клиенты потратили время на заполнение анкеты, они заслуживают ответа. Поместить слова благодарности в конце опросника — хорошее начало, но нужно также каким-то образом проинформировать клиентов, что вы намерены предпринять на основании полученной от них информации. Взаимодействовать с потребителями после опроса можно по-разному — от организации личных встреч в офисе клиента до широкой коммуникации с использованием электронной почты или информационной рассылки. Поддерживать личные контакты со всеми клиентами нет необходимости, тем не менее вы обязаны так или иначе ответить каждому из них, рассказав, что узнали благодаря их обратной связи и какие действия намерены предпринять на основании полученных данных. Самые эффективные программы обеспечивают замыкание обратной связи со всеми

респондентами, даже с теми, кто не ответил на вопросы анкеты. Для этого достаточно правильно составить общее письмо, в целом описав в нем, какие выводы вы сделали и что планируете предпринять, чтобы устранить недостатки в работе компании.

— *Анализ основных причин.* Процесс замыкания обратной связи открывает еще одну возможность для выполнения причинно-следственного анализа и организационного обучения персонала. Он обеспечивает более глубокий диалог с клиентами, позволяющий получить дополнительные данные. При использовании коротких анкет процесс замыкания обратной связи может быть единственно возможным способом сбора информации об основных причинах поведения потребителей. Даже если у вас есть первичные данные о них, полученные из другого источника, замыкание обратной связи дает вам прекрасную возможность получить богатые данные непосредственно от клиентов. Однако этот процесс сопровождается некоторыми проблемами, которые нужно принять во внимание. Обучение сотрудников, непосредственно работающих с клиентами, таким методам сбора данных, не говоря уже об эффективном выполнении причинно-следственного анализа, — достаточно трудная задача. Скорее всего, вы обнаружите, что на интуитивном уровне ваши сотрудники не испытывают особого желания собирать и документировать информацию такого рода. Сложный процесс, требующий больших затрат времени, снижает активность персонала. Следовательно, придется найти разумный компромисс между простотой процесса и необходимой вам глубиной сбора данных.

— *Призыв к действию.* В идеале было бы хорошо, если бы сотрудник, который несет ответственность за поддержание контактов с клиентом, решал его проблемы при первом же обращении, но на практике вам придется инициировать ответную реакцию. Для начала достаточно подтвердить получение информации от клиента и выразить свое понимание: «Мы слышим вас и понимаем ваши проблемы». Кроме того, для их решения можно предпринять заранее обозначенные действия, обнаруженные в процессе причинно-следственного анализа. Безусловно, в идеале было бы неплохо иметь в своем распоряжении готовое решение конкретных проблем клиентов. Однако на практике это может быть неосуществимо или негативно сказаться на оперативности ответных действий, учитывая, что задача повышения уровня обслуживания клиентов не терпит отлагательства. Помните, что

эффективный процесс замыкания обратной связи — это своего рода призыв к действию.

— *Управление.* Процесс замыкания обратной связи нужно контролировать, чтобы сотрудники, ответственные за те или иные действия, выполняли их своевременно и надлежащим образом. Группа внедрения Net Promoter должна установить определенные требования в отношении временных рамок осуществления мероприятий и получения результатов и добиваться выполнения этих требований с помощью мониторинга работы сотрудников. Некоторые компании подходят к замыканию обратной связи, как и к производственному процессу, проверяя полученные результаты на каждом этапе, другие рассматривают его как элемент корпоративной культуры или обучения персонала. Какими бы ни были ваши цели, эффективное управление процессом означает, что необходимо поддерживать высокое качество замыкания обратной связи и следить за тем, как оно повышает лояльность клиентов.

Разработка процесса замыкания обратной связи

Процесс замыкания обратной связи носит циклический характер и состоит из следующих этапов: получение обратной связи, внесение изменений, дальнейшее получение обратной связи, внесение корректив и так далее. Базовый сценарий этого процесса может быть таким:

1. Клиент отвечает на вопросы анкеты.
2. В соответствии с некоторой бизнес-логикой появляется алерт — уведомление о необходимости связаться с клиентом и замкнуть обратную связь. В зависимости от структуры программы такие уведомления рассылаются либо при наступлении определенных событий, либо в плановом порядке.
3. Сотрудник, ответственный за замыкание обратной связи, связывается с клиентом.
4. Проблема регистрируется и либо решается, либо передается на более высокий уровень управления.
5. Результат отслеживается, чтобы можно было извлечь уроки из сложившейся ситуации.

Это не универсальный процесс. Решения о том, какой должна быть его структура, в значительной мере зависят от ситуации в компании, целей программы и операционной среды. В каждой организации процесс имеет свою специфику.

Однако большинство подходов попадают в один диапазон. На одном конце находится среда, в которой отношения с клиентами зависят главным образом от опыта их взаимодействия с компанией в точках контакта. В таких случаях наличествует большое количество существующих и потенциальных клиентов, а ответственность за улучшение их опыта распределена среди множества бизнес-функций, процессов и точек контакта. Наглядным примером такой среды может служить авиакомпания.

На другом конце находятся организации, которые поддерживают индивидуальные отношения непосредственно с каждым потребителем. В этом случае база клиентов заранее определена и взаимодействие с каждым из них обеспечивает большой доход. Как правило, в таких компаниях есть отдел по работе с клиентами или отдел по управлению взаимоотношениями с клиентами, причем на работу с каждым из них выделяются специальные ресурсы. Кроме того, в таких организациях есть отдельные сотрудники или группы по работе с клиентами (например, как в крупных компаниях по предоставлению бизнес-услуг).

В любом случае процесс замыкания обратной связи должен состоять из поиска ответов на пять основных вопросов:

1. С какими клиентами следует замыкать обратную связь?
2. Кто должен замыкать обратную связь?
3. Когда замыкание обратной связи наиболее эффективно?
4. Как нужно вести диалог по замыканию обратной связи?
5. Что происходит после замыкания обратной связи?

С какими клиентами следует замыкать обратную связь?

Запрашивая у клиентов обратную связь, вы формируете у них ожидания того, что сразу же после опроса или в недалеком будущем будут предприняты какие-то действия. Просьба о предоставлении обратной связи при отсутствии ее замыкания может принести больше вреда, чем пользы для лояльности клиентов. Даже если вы не предпринимаете дальнейших действий сразу же или не охватываете ими всех респондентов, все же вам необходимо так или иначе обеспечить обратную связь со всеми

клиентами (даже с теми из них, кто не прошел опрос), чтобы замкнуть ее со всей базой.

Принятие решения о том, с какими потребителями нужно проводить дальнейшую работу, в какой-то мере зависит от целей программы Net Promoter. Если ваша задача — нейтрализовать детракторов, которых у вас достаточно много, то один из возможных сценариев заключается в том, чтобы начать с самых недовольных. В ответ на вопрос о вероятности рекомендаций детракторы ставят от 0 до 6 баллов, но ваши усилия по замыканию обратной связи могут быть сосредоточены на тех из них, кто поставил оценку от 0 до 3 баллов. По мере развития процесса вы сможете охватить больше детракторов. Некоторые компании экспериментируют в рамках пилотного процесса, выбирая небольшую группу клиентов на основе NPS или другой клиентской сегментации. Это позволяет точнее определить количество детракторов, разработать надлежащий процесс замыкания обратной связи и выделить необходимые ресурсы.

Если цель программы заключается в том, чтобы оптимизировать общий опыт взаимодействия клиентов с компанией, то последующие мероприятия могут быть сфокусированы на всех трех сегментах: промоутерах, нейтралах и детракторах. Это позволит уточнить основные причины поведения и определить различия между сегментами Net Promoter, что, в свою очередь, поможет вам создать оптимальный опыт для каждого сегмента.

Brady Asia — дочерняя компания расположенной в штате Милуоки Brady Corporation, которая занимается производством и продажей высококачественных материалов для маркировки пленки и инновационных идентификационных решений. Мы спросили президента Brady Asia Аллана Клотша, как работает замыкание обратной связи в китайском регионе. Вот что он ответил:

В Китае большую часть продукта мы реализуем прямыми продажами, но алерты рассылаются не сотрудникам отдела поддержки клиентов. Вместо этого они направляются непосредственно менеджерам продаж и руководителю того функционального подразделения, по которому проводился опрос. Наш план действий направлен на создание потребительской ценности. Мы стараемся как можно быстрее реагировать на сигналы от крупных клиентов, но к более мелким относимся с таким же уважением и работаем с ними после проведения опроса, поскольку полученная от них информация во многих случаях имеет отношение к ситуации во всей компании.

Компания Brady работает в сфере B2B, где замыкание обратной связи со всеми без исключения клиентами помогает выстраивать отношения с ними и раскрывать их потребности. В случае сложных крупных корпоративных заказчиков, имеющих для компании большое значение, задача состоит в проведении тщательной оценки отношений со всеми представителями этого клиента, входящими в состав группы по закупкам. Нельзя допускать, чтобы один детрактор ставил под угрозу значительный доход, поэтому ценность каждого респондента настолько высока, что требуется замыкание обратной связи с каждым из них.

Еще одна цель программы может состоять в мобилизации промоутеров и поиске тех людей, которые с большой вероятностью могли бы дать положительные рекомендации. В таком случае можно настроить алерты на клиентов, ставящих 9 и 10 в ответ на вопрос о готовности рекомендовать. В рамках замыкания обратной связи этим промоутерам можно предложить особые возможности для расширения отношений с вашей компанией. Например, можно пригласить их присоединиться к внутреннему кругу членов сообщества, в котором они смогут предлагать свои идеи об усовершенствовании продукта, это повысит вероятность того, что в дальнейшем эти клиенты будут давать положительные рекомендации.

В любом случае цель всей программы должна заключаться в следующем: нужно донести до всех клиентов информацию о том, что вы услышали их беспокойство и предпринимаете необходимые действия на основании полученных от них данных. Кроме того, очень важно поблагодарить респондентов за участие в этом процессе.

Кто должен замыкать обратную связь?

Замыканием обратной связи может заниматься любой сотрудник компании, но на практике это делают представители следующих групп в зависимости от организационной структуры компании:

- Сотрудник по работе с клиентами, или менеджер низшего звена, или оба.
- Менеджер по работе с клиентами.
- Менеджеры по работе с корпоративными клиентами среднего и высшего звена.
- Специальная рабочая группа или централизованная группа NPS.
- Топ-менеджеры.

Чтобы сделать правильный выбор, нужно определить цели и соответствующим образом распланировать процесс замыкания обратной связи. Как и при выборе клиентов, если в первую очередь нужно уделить внимание крайне недовольным, лучше всего привлечь к этому менеджеров по работе с клиентами, которые несут ответственность за решение проблем. Обычно они наделены полномочиями для решения проблем, возникающих у потребителей, тогда как рядовые сотрудники ограничены в своих действиях. Эти менеджеры получают больше информации об основных причинах неудовлетворенности продуктом или обслуживанием и могут обучить своих подчиненных методам непрерывного улучшения клиентского опыта.

Если замыкание обратной связи должно охватывать всех детракторов, то в качестве отправного пункта можно наделить специально подобранную группу сотрудников по работе с клиентами более широкими полномочиями в плане принятия решений. Этой группе даются рекомендации относительно звонков по замыканию обратной связи с клиентами, а также предоставляются полномочия по решению тех проблем, на которые чаще всего жалуются потребители.

В конце концов, главная задача — вовлечь в этот процесс всех, кто работает с клиентами, тем не менее очевидно, что это создаст существенную нагрузку на процесс замыкания обратной связи и потребует другого уровня культурной подготовки. И все же это стоит сделать: лидеры повышения лояльности находят способы вовлечь весь персонал в реализацию программы, а процесс замыкания обратной связи — ваша лучшая возможность добиться этого.

Если замыкать обратную связь придется с определенным сегментом клиентов, можно создать централизованную группу для составления профиля этого сегмента. Членов такой группы нужно обучить методам выявления основных причин в разговоре с клиентами, чтобы команда могла определить факторы их лояльности.

В общем, принимая решение о замыкании обратной связи с клиентами, необходимо проанализировать следующие факторы:

- Привлекая к выполнению этой работы сотрудников по работе с клиентами, подготовьте их и наделите полномочиями для решения проблем, это может стать сильным мотивирующим фактором. Отправлять сотрудников в бой без какого-либо «оружия» не имеет смысла: это не принесет пользы клиентам и негативно отразится на моральном духе персонала.

- Менеджеры первого уровня, особенно в отделе обслуживания, могут отработать навыки коучинга, получая информацию о клиентском опыте из первых рук. Таким образом процесс организационного обучения переносится на уровень персонала по работе с клиентами, чем обеспечивается совершенствование работы всей компании.
- В сфере B2B дальнейшая работа с клиентами должна быть согласована с управлением взаимоотношениями с потребителями на всех этапах жизненного цикла. Следовательно, в данном случае к выполнению последующих мероприятий необходимо привлечь менеджеров по работе с корпоративными клиентами среднего и высшего звена.
- В некоторых случаях целесообразно обеспечить участие в этом процессе топ-менеджеров организации, особенно в случае дальнейшей работы с клиентами, занимающими в своей компании такую же высокую должность. Например, если руководитель высшего звена компании, которая является вашим ценным клиентом, дает ей в анкете негативную оценку, лучше всего поручить замыкание обратной связи должностному лицу такого же ранга. Кстати, вы можете привлечь топ-менеджеров к этому процессу и тогда, когда хотите добиться вовлечения персонала в ходе реализации программы по принципу «сверху вниз».
- Если вы хотите глубже проанализировать основные причины лояльности, используйте рабочую группу из специально обученных сотрудников или централизованную команду, в состав которой входят работники старшего возраста или с большим опытом.

В компании Allianz считается весьма важным, чтобы сотрудники, наиболее тесно связанные с обнаруженными проблемами, были наделены соответствующими полномочиями и несли ответственность за замыкание обратной связи, а также чтобы передача проблем на более высокие иерархические уровни происходила только в том случае, если эти проблемы невозможно решить на нижнем. Эндрю Клейтон говорит об этом следующее:

В Allianz были разработаны специальные программы обучения, направленные на то, чтобы сотрудники по работе с клиентами выработали навыки и получили знания, необходимые для конструктивного общения с потребителями по выявлению факторов, от которых зависит значение NPS. Главное

здесь — не начинать беседу с клиентом исходя из того, что мы уже знаем о существовании проблемы и только хотим получить подтверждение. Очень важно, чтобы сотрудники компании по работе с клиентами умели задавать открытые вопросы и отыскивать основные причины неудовлетворенности. Разумеется, это требует умения слушать, мы рождены с двумя ушами и одним ртом, а не наоборот. Еще один важный аспект замыкания обратной связи с детракторами состоит в том, чтобы определить его ценность для компании. В некоторых случаях мы поручаем звонки или визиты к важным для компании детракторам самым лучшим или самым опытным работникам.

Конечно, иногда возникают проблемы, которые не могут решить рядовые сотрудники или нельзя это сделать в точках контакта (например, если проблема охватывает несколько точек). В таком случае следует передать это на более высокий уровень. Наличие эффективной системы управления, облегчающей процесс передачи задачи наверх, — это важный инструмент обнаружения и решения проблем, затрагивающих всю компанию.

Сегментация клиентов позволяет Allianz сосредоточить внимание на детракторах, имеющих большое значение для компании, и привлекать своих лучших сотрудников к замыканию обратной связи с клиентами. Если у персонала, отвечающего за обратные звонки клиентам, нет полномочий для решения проблем или если для этого требуется участие представителей разных подразделений, необходимо предусмотреть процедуру передачи задачи на более высокий уровень управления.

Когда замыкание обратной связи наиболее эффективно?

Замыкание обратной связи с большим опозданием при совершении обратного звонка не эффективно. Если интервал между получением обратной связи и обратным звонком слишком длинный, в понимании клиента эти события перестают быть связанными друг с другом. Изучив лучшие примеры организации этого процесса, мы пришли к выводу, что замыкание обратной связи по проблемам, обнаруженным в опросе, должно быть инициировано в течение сорока восьми часов после его проведения, особенно если речь идет о детракторах. Коммуникации с более крупными группами клиентов могут потребовать больше времени, но в подавляющем большинстве случаев этот процесс не должен выходить за пределы одного квартала. Вы можете построить график на основании данных за определенный период, который покажет, что чем больше вы медлите с выполнением необходимых действий, тем слабее их эффект.

Этот важный момент оказывает влияние на все аспекты разработки программы. В вопросах управления клиентским опытом время работает против вас. Вся философия системы Net Promoter в значительной мере основана на оперативности получения информации и ответной реакции, для сбора достоверных данных и возможности предпринять ответные действия открывается определенное временное окно.

Очевидно, что время ответа зависит от обстоятельств и определяется тем, что действительно можно сделать и что предполагается. Если после проведения опроса вы планируете обсудить с клиентами основные причины их лояльности и выявить возможные проблемы, то вам не удастся это сделать за сорок восемь часов. Если требуется организовать личные встречи, то трудно сделать это в течение нескольких дней после анкетирования, но при этом следует как можно быстрее связаться с клиентами и назначить с ними встречи. Оперативность ваших действий оценивается на двух уровнях: насколько быстро вы связываетесь с потребителями и насколько быстро решаете их проблемы.

Как нужно вести диалог по замыканию обратной связи?

Замыкание обратной связи должно выполняться с надлежащей оперативностью, ресурсами и уровнем квалификации. Даже в специально обученной опытной группе по выполнению последующих мероприятий попадают сотрудники разной квалификации. Лучше всего сразу обозначить минимальный уровень профессиональной подготовки, необходимой для работы в такой группе, и сделать его критерием отбора. Попытки обойтись без должного руководства и подготовки — весьма распространенная ошибка, которая неизбежно сказывается на качестве полученных результатов.

В таблице 7.1 даны рекомендации, соответствующие целям программы Net Promoter.

Большинство компаний пытаются решить самую актуальную проблему клиента до получения подробной информации. Первичный контакт с респондентом помогает привлечь внимание организации к проблеме клиента на более высоком уровне, при этом представитель компании сосредоточен на скорости рассмотрения проблем и решении самой неотложной из них, особенно в случае детракторов. После разрешения проблемной ситуации можно применить метод обсуждения основных причин с клиентами, чтобы лучше понять суть их недовольства. В ходе этого важно установить приемлемые ожидания клиента в отношении следующего шага. Лучше не обещать слишком много, но делать больше обещанного. И последнее: помните, что клиенты оказывают вам услугу, принимая участие в этом процессе. Цените их время и не забывайте поблагодарить за участие.

Таблица 7.1. Согласование дизайна и целей процесса

Цели процесса	Ответственный за замыкание обратной связи	Особенности ведения диалога
Нейтрализация детракторов	Сотрудник по работе с клиентами или менеджер низшего звена	Обратный звонок является способом привлечения внимания организации к проблеме клиента. Основная задача — понять проблему, чтобы можно было внести необходимые коррективы
Выявление структурных проблем и обучение компании	Специальная рабочая группа или централизованная команда внедрения Net Promoter	При работе с детракторами крайне важно в первую очередь решить самую неотложную проблему. Затем необходимо выявить основные причины недовольства в ходе диалога и получить дополнительную информацию

Что происходит после замыкания обратной связи?

Дальнейшая работа с клиентами преследует две главные цели. Первая — решить проблему. Если это нельзя сделать немедленно, важно определить процедуру передачи задачи на соответствующий управленческий уровень и отслеживать процесс до полного решения проблемы. Вторая цель — обучение и совершенствование. Знания, накопленные за время замыкания обратной связи, можно довести до ведома отдельных сотрудников, группы сотрудников или всей компании в рамках обучения персонала. Кроме того, новую информацию можно использовать для усовершенствования продуктов или бизнес-процессов компании.

В B2B-компаниях, поддерживающих тесные контакты со своими заказчиками, планирование работы с клиентами осуществляется, как правило, после замыкания обратной связи. В самом начале этого процесса менеджер по работе с клиентом может поблагодарить его за участие в опросе, выразить признательность за предоставление обратной связи, получить дополнительную информацию и назначить следующую встречу, во время которой обе стороны смогут найти ответы на открытые вопросы. К решению проблем крупных корпоративных клиентов следует привлекать представителей разных подразделений. После устранения проблемы менеджер по работе с клиентом и члены команды,

принимавшей участие в этом процессе, могут проанализировать накопленный опыт.

Не все трудности можно преодолеть немедленно, особенно если требуется участие межфункциональной команды. Тем не менее клиенты, скорее всего, отнесутся к этому с пониманием, особенно если ваши действия будут для них прозрачными и вы изложите свой план. Толерантность клиента к задержке с решением проблемы зависит от характера отношений с ним. В сфере B2C терпение потребителя может измеряться минутами или часами; в сфере B2B процесс иногда растягивается на несколько месяцев в зависимости от характера задачи и сложности ее решения. Понимание разумных временных рамок устранения проблемы с точки зрения клиента — это важный аспект разработки процесса замыкания обратной связи.

Действия на всех уровнях

В ходе реализации многих программ часто встречается распространенная ошибка — сосредоточенность только на структурных улучшениях и повышенное внимание к мерам, разработанным на основании причинно-следственного анализа NPS или статистического анализа. Около 80 процентов респондентов из нашей базы данных о передовой практике внедрения программы Net Promoter высказали мнение, что процесс замыкания обратной связи должен осуществляться на операционном уровне, около 75 процентов — согласились с тем, что для получения серьезных бизнес-результатов этот процесс должен осуществляться и на структурном уровне. Эффективная система Net Promoter обеспечивает баланс между этими двумя подходами.

Успешная программа Net Promoter действует на нескольких уровнях. С точки зрения замыкания обратной связи существует три ступени вовлеченности, которые (вполне закономерно) аналогичны тем, о которых шла речь в предыдущих главах:

1. Топ-менеджеры.
2. Менеджеры среднего звена.
3. Рядовые сотрудники (например, сотрудники по работе с клиентами).

Процесс замыкания обратной связи требует включенности всех трех уровней, но разными способами и для разных целей (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Схема процесса замыкания обратной связи: выполнение необходимых действий на всех уровнях

То, что происходит на уровне непосредственного контакта с клиентом, и возникающий на основе этого взаимодействия клиентский опыт во многом составляют представление клиента о вашей компании. Именно на этом уровне компания почти в буквальном смысле слова соприкасается с потребителями. Сотрудники по работе с клиентами, которые получают оперативную информацию относительно важного для клиента контекста, имеют возможность изменить впечатления потребителей и работать над повышением NPS с каждым из них.

Менеджеры среднего звена играют главную роль в этой трехуровневой схеме и в реализации процесса замыкания обратной связи. Управленцы этого уровня находятся на переднем крае работы с клиентами и несут ответственность за ключевые аспекты взаимодействия с ними. Когда данные об NPS оцениваются совместно с другими ключевыми показателями эффективности, используемыми в разных функциональных подразделениях, менеджеры получают объективное представление о результативности работы компании. Это позволяет им выполнять корректирующие действия, направленные на повышение качества обслуживания клиентов за счет совершенствования бизнес-процессов и корпоративной политики, оптимизации инвестиций и обеспечения непрерывного управления эффективностью.

Топ-менеджеры получают общее представление о самых распространенных проблемах, возникающих в компании, поэтому могут оценить эффективность работы организации в сравнении с конкурентами, определить стратегические сегменты клиентов и вести мониторинг клиентского опыта. На основании всех этих данных и экономики программы Net Promoter топ-менеджеры делают эффективные инвестиции в развитие отношений с клиентами, обеспечивающих оптимальный рост компании.

Замыкание обратной связи на «первой линии» контакта с клиентами

Эндрю Клейтон из компании Allianz так охарактеризовал роль рядовых сотрудников:

Один из ключевых факторов успешного использования NPS как неотъемлемой части работы компании состоит в привлечении рядовых сотрудников, которые несут ответственность за формирование клиентского опыта и непосредственно взаимодействуют с потребителями, к определению сильных и слабых мест нашей деятельности. Только прямые контакты (по телефону или при личной встрече) между рядовыми сотрудниками и клиентами позволяют нам изо дня в день вносить в свою работу изменения, чтобы сделать улучшение клиентского опыта неотъемлемой частью повседневной деятельности.

У сотрудников по работе с клиентами есть возможность быстро улучшить клиентский опыт. Операционные данные можно получить благодаря оценке транзакционных или общих показателей, но их ценность будет заметна только тогда, когда они доступны рядовым сотрудникам и становятся частью их рабочего процесса.

Замыкание обратной связи обладает еще и таким преимуществом, как вовлечение персонала в решение проблем клиентов. На первый взгляд работа с детракторами после опроса — задание не из приятных, на самом же деле это не совсем так. Во многих случаях взаимодействие с детракторами — одна из самых мотивирующих задач, позволяющих сотрудникам по работе с клиентами проявить себя в полной мере. В действительности компании часто открывают новые возможности для продаж именно благодаря работе с детракторами после проведения опросов, хотя это, конечно, побочный продукт, а не цель.

И последний аспект замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников — возможность обучаться. Полученная при этом информация позволяет накопить более ценный опыт, чем исходные данные опроса, а также обосновать и расширить понимание точки зрения клиента.

Мы берем на себя смелость утверждать, что если в процессе замыкания обратной связи вы ограничены всего одним организационным уровнем компании, то осуществлять его следует рядовым сотрудникам по работе с клиентами.

Как происходит замыкание обратной связи на «первой линии»: центр обслуживания и поддержки клиентов

Давайте проанализируем, как организации применяют на практике процесс замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников. Ниже приведен пример глобальной компании с диверсифицированной линейкой продуктов, которая работает как на потребительском, так и на корпоративном рынке. В этой компании приняли решение внедрить программу Net Promoter сначала в подразделении B2C, в частности в отделе обслуживания и поддержки клиентов. Руководители постановили так, будучи убеждены в том, что рост бизнеса будет ограничен до тех пор, пока не исчезнут основные проблемы клиентского опыта. Внедрение программы происходило поэтапно, а принятые решения со временем менялись с учетом новых условий, возможностей и полученных результатов.

В этой компании значение NPS было ниже отраслевого стандарта, а руководству понадобилось лучше разобраться в проблемах поддержки клиентов и определить меры по их устранению. Поскольку в организации не знали точного количества детракторов, первоначальный процесс замыкания обратной связи был сфокусирован на самых недовольных клиентах — тех, кто оценил в 3 балла и ниже вероятность рекомендаций. Клиентам, поставившим такую оценку, звонит сотрудник, уполномоченный решать соответствующие проблемы. Контактное обслуживание с клиентами по результатам опроса стало неотъемлемой частью процесса передачи их обслуживания на более высокий уровень организационной системы.

Руководители компании использовали результаты анализа основных причин NPS для внесения серьезных улучшений в обслуживание клиентов. Хотя показатель NPS все еще остается ниже уровня отраслевого стандарта, результаты реализации программы на протяжении шести месяцев говорят о том, что количество детракторов, ставящих самые низкие баллы, за этот период существенно сократилось.

Проанализировав результаты повышения NPS, руководители отдела обслуживания клиентов решили вести работу со всеми детракторами. Чтобы повысить осведомленность о программе и привлечь к ее реализации рядовых сотрудников, в отделе обслуживания решили увеличить инвестиции в программу и вести дальнейшую работу с некоторым количеством промоутеров. Комментарии промоутеров по результатам проведенных мероприятий публикуются в целях стимулирования сотрудников, а также применяются в коучинге и обучении.

Тем временем топ-менеджеры компании анализируют агрегированные данные и определяют сегмент клиентов, которые обращаются с требованием о замене продукта в три раза чаще, чем средний потребитель. Они принимают решение проанализировать результаты опроса по NPS, чтобы выявить основные причины существования промоутеров и детракторов. После этого запускается процесс замыкания обратной связи со всеми респондентами из этого сегмента, для того чтобы лучше понять их потребности.

Через год после начала этого эксперимента в компании признали ценность программы, после чего приняли решение о расширении процесса замыкания обратной связи на подразделение B2B, а основное внимание стали уделять самым ценным корпоративным клиентам. Замыкание обратной связи интегрируется в процесс управления работой с существующими стратегическими клиентами в целях поддержания постоянного диалога, ориентированного на улучшение и расширение отношений с ключевыми корпоративными клиентами. В итоге после проведения опроса устанавливается контакт со всеми респондентами (ценность каждого из них для компании достаточно высока, поэтому она оправдывает выделение необходимых для этого ресурсов).

Приведенный пример иллюстрирует глубинные факторы, которые необходимо учитывать при разработке процесса замыкания обратной связи:

- Привести затраты на выполнение последующих мероприятий в соответствие с возможными бизнес-выгодами.
- Начать с простого процесса и развивать его.
- Выслушать детракторов и решить их проблемы.
- Выслушать промоутеров и оценить клиентский опыт.
- Выслушать нейтралов и определить, как можно сделать их промоутерами.
- Проанализировать обратную связь на агрегированном уровне, чтобы выявить закономерности во всех сегментах клиентов и ориентировать последующие мероприятия на улучшение взаимоотношений с клиентами из определенных сегментов.
- В подразделениях B2B со сложной структурой клиентов стоит использовать замыкание обратной связи как способ улучшения и расширения отношений с ключевыми клиентами.

Личностный фактор в работе подразделения Simply Accounting компании Sage Software

Sage Software и ее подразделение Simply Accounting служит ярким примером компании, в которой понимают силу замыкания обратной связи на уровне рядовых сотрудников. Подразделение Simply Accounting добилось огромных успехов: уровень NPS повысился с 30 до 50 пунктов — на 20 пунктов, или на 66 процентов. Лори Шульц отмечает: «Нам понадобилось два года, чтобы получить такие результаты, теперь, три года спустя, можете представить себе, какое удовлетворение приносит компании тот факт, что мы повысили (почти удвоили) наш индекс NPS. Из всего этого мы извлекли один ценный урок: чтобы добиться положительных сдвигов, нужно внести личностный элемент во все, что делается в компании».

Лори Шульц рассказала нам об одной инициативе, которая позволила команде Discovery сделать замыкание обратной связи более личностным.

Когда система Net Promoter официально укрепила свои позиции в нашей компании, мы почувствовали, что очень важно углубиться в дальнейшую работу с клиентами, выделив время на заполнение анкеты о продуктах компании. Мы получаем в среднем более 14 тысяч ответов на вопросы анкеты в год, из которых 10 процентов — это ответы детракторов (0–6 баллов) и еще 5 процентов — ответы клиентов, которые хотели получить звонок после проведения опроса.

Мы придерживаемся такого принципа: если вы просите кого-то оставить сообщение, то должны быть готовы сделать ответный звонок. Учитывая, что мы в любом случае принимаем более чем полмиллиона звонков в год, нам почти ничего не стоило взять на себя обязательство связаться с каждым из 15 процентов клиентов, принявших участие в опросе.

Функция команды Discovery (организованной в рамках отдела обслуживания клиентов) состоит в том, чтобы лично обзванивать все 100 процентов детракторов и других недовольных клиентов, а также по возможности сразу же решать их проблемы. После года ведения такой работы мы увидели поразительный результат: 25 процентов детракторов, которым были сделаны звонки, стали промоутерами, а еще треть перешли в категорию нейтральных клиентов — и все это благодаря одному только звонку. Главный вывод: секрет успеха в этом деле заключается в персонализации. Данный подход произвел еще один эффект: сотрудники команды Discovery очень гордятся своей работой; во время квартальных собраний мы отдаем им должное за их достижения. Это своеобразный знак почета.

Замыкание обратной связи на «первой линии»: управление работой с корпоративными клиентами

В сфере B2B включение процесса замыкания обратной связи в систему управления взаимоотношениями со стратегическими клиентами и партнерами по каналам продаж приводит к улучшению отношений как на индивидуальном уровне, так и на уровне корпоративных клиентов в целом. Принятие решений о дизайне процесса замыкания обратной связи в рамках общего процесса управления работой с клиентами зависит от принятых в компании правил ведения бизнеса. Как и в случае сотрудников отдела обслуживания и поддержки, менеджеры по работе с корпоративными клиентами должны анализировать обратную связь и сразу же после этого проводить дальнейшую работу с потребителями, однако правила относительно того, с кем именно следует взаимодействовать, а с кем нет, могут в данном случае отличаться. Диалог с респондентами по результатам опроса должен стать неотъемлемой частью существующего процесса управления работой с корпоративными клиентами, обеспечивая при этом дополнительное преимущество — возможность использовать информацию, полученную от них самих.

Одна из целей управления работой с клиентами в рамках программы Net Promoter состоит в том, чтобы на основании ответов участников опроса понять их точку зрения на отношения с вашей компанией и использовать замыкание обратной связи как возможность для улучшения этих отношений. Хотя уведомления о необходимости замыкания обратной связи с клиентами могут касаться в первую очередь детракторов, менеджеры по работе с клиентами могут проводить дальнейшую работу со всеми респондентами, а иногда и с теми, кто не ответил на вопросы анкеты, это открывает им возможности для построения отношений с клиентами. Еще одна цель может заключаться в ведении дальнейшей работы с промоутерами, определяя дополнительные возможности, обращаясь к ним с просьбой о рекомендациях, предлагая принять участие в программе рекомендаций или объединяя их в специальное сообщество, чтобы они могли внести свой вклад в разработку новых и совершенствование существующих продуктов.

При построении взаимоотношений с корпоративными клиентами не все респонденты играют одинаковую роль. Давайте проанализируем, какого подхода к распространению информации в рамках программы Net Promoter среди менеджеров по работе с корпоративными клиентами придерживаются компании. На рис. 7.2 приведено схематическое изображение типа и уровня взаимоотношений с представителями одного корпоративного клиента и их распределение по категориям в контексте

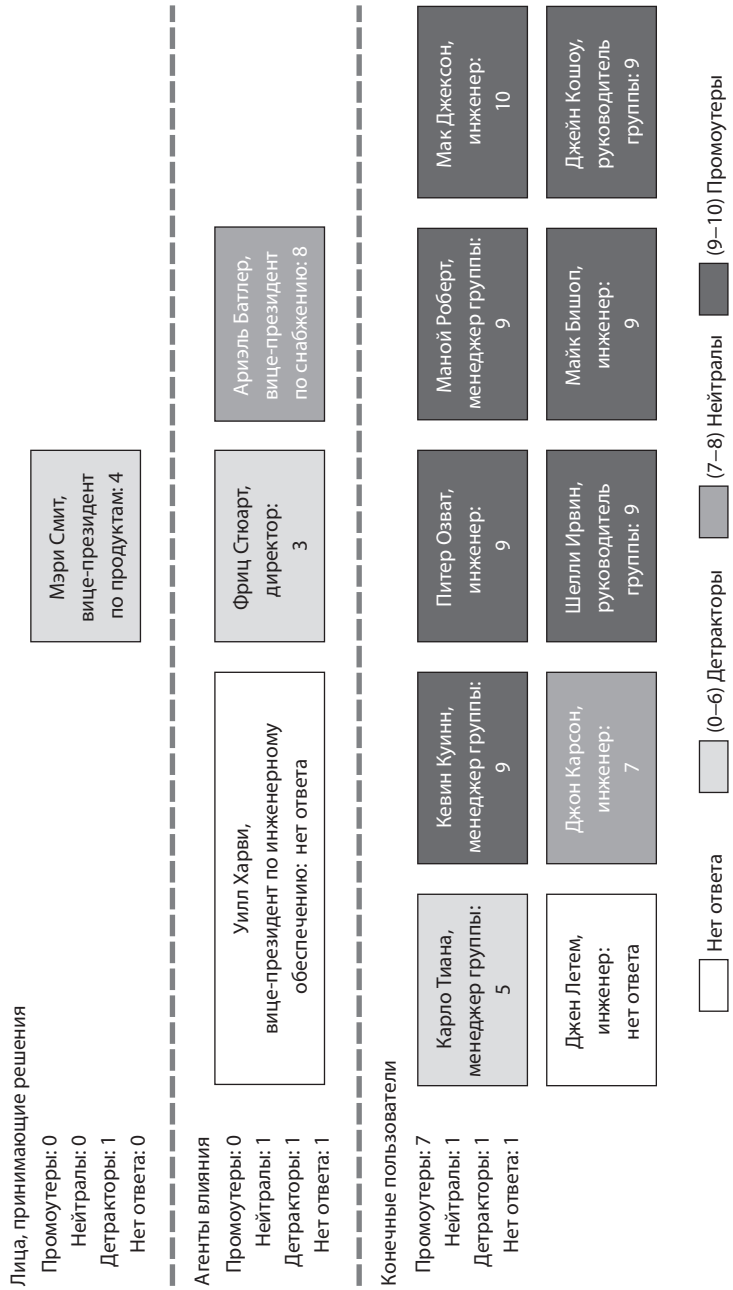


Рис. 7.2. Схема развития отношений с представителями корпоративного клиента

программы Net Promoter. На этой схеме также показаны баллы по всем представителям клиента, разделенным на сегменты по полномочиям в плане принятия решений и влияния на их принятие.

Подробный анализ ответа каждого члена команды корпоративного клиента играет важную роль с точки зрения эффективного управления работой с ним, поскольку эта информация позволяет быстро понять влияние NPS на принятие решений о покупке. Как показано на схеме, человек, принимающий решения, — это детрактор с оценкой от 0 до 6, тогда как среди конечных пользователей больше промоутеров (от 9 до 10 баллов). Менеджеры по работе с этим клиентом не хотят получить неприятный сюрприз со стороны детрактора, который представляет собой человека, принимающего решения и оказывающего влияние на этот процесс, особенно когда на кону стоит продление договора или возможность увеличения объема закупок. Поэтому менеджеры анализируют оценки, поставленные членами команды клиента, а также всю дополнительную информацию, полученную по каналам обратной связи, чтобы определить, какие действия позволят улучшить отношения с корпоративным клиентом в целом. Эту информацию можно использовать для выяснения положения дел в организации клиента и возможности для допродаж или кросс-продаж сопутствующей продукции. Помимо всего прочего, важно проанализировать также ситуацию с представителями клиента, не ответившими на вопросы анкеты. Что значит отсутствие ответов с точки зрения уровня отношений с этим клиентом? Произошло ли это из-за того, что у представителя, не принявшего участие в опросе, нет прочных отношений с менеджером, который работает с его организацией? Какую должность в компании занимает этот член команды клиента и к какому сегменту относится?

Для обеспечения общей эффективности процесса рядовые сотрудники должны использовать инструменты управления работой со стратегическими клиентами, такие как схема влияния в компании корпоративного партнера. Например, если работники на местах применяют систему управления взаимоотношениями с клиентами CRM для поддержания контактов, эта информация должна быть включена в систему CRM. Представление данных в виде, позволяющем сотрудникам понять смысл и предпринять необходимые действия, способствует замыканию обратной связи.

Как показывает опыт, процесс построения схемы взаимоотношений на уровне корпоративного клиента с указанием оценок Net Promoter включает в себя много аспектов, в том числе:

- *Формирование качественного набора данных.* Один из важнейших элементов данных о взаимоотношениях с корпоративным клиентом — наличие или отсутствие ответа ключевых представителей компании-клиента на вопросы анкеты. Правильно ли были подобраны участники опроса? Управленческий анализ верности выбора лиц, принимающих решения, агентов влияния и конечных пользователей, представляющих корпоративного клиента, а также непрерывная оценка ситуации в его компании позволяют существенно повысить качество данных. Сотрудникам отдела продаж будет трудно намеренно исказить данные, если они анализируют результаты опроса в рамках стандартного процесса оценки ситуации в компании корпоративного клиента.
- *Неожиданности.* Мы не утверждаем, что данные NPS лучше, чем субъективное мнение членов группы по работе с корпоративным клиентом, однако различия между этими оценками представляют большой интерес. Сотрудники отдела продаж порой распознают промоутеров и детракторов еще до получения независимых данных. Если же данные отличаются от оценки отдела продаж, это можно расценивать как призыв к действию.
- *Тенденции на индивидуальном уровне.* О чем говорит тот факт, что промоутер становится детрактором или больше не принимает участия в опросах? Изменение баллов, которые выбирают отдельные члены команды корпоративного клиента, необходимо проанализировать сразу же после проведения опроса. Отсутствие ответов — это тоже сигнал о необходимости действовать. Безусловно, превращение детракторов в промоутеров оказывает стимулирующее воздействие на членов группы по работе с корпоративным клиентом.
- *Включение NPS в текущий процесс.* Мы уже говорили о преимуществах интегрирования программы Net Promoter в текущие процессы. Планирование и анализ — это самые важные элементы управления работой с ключевыми клиентами, а использование NPS для оценки позиции отдельных членов команды клиента поможет составить эффективный план развития отношений. По сути, это прекрасная возможность сделать NPS неотъемлемой частью управления работой с клиентом.

Мы считаем, что построение схемы развития отношений с членами команды корпоративного клиента — один из самых эффективных методов, входящих в инструментарий программы Net Promoter, однако он

используется не так широко, как нам хотелось бы. Основными причинами его неприятия во многих компаниях называют низкое качество данных, отсутствие координации с системами управления взаимоотношениями с клиентами и противодействие со стороны отделов продаж. Однако этот процесс требует не больше усилий, чем эффективные методы управления работой с корпоративными клиентами. Дополнительное преимущество такого подхода состоит в том, что менеджеры по продажам или по работе с корпоративным клиентом могут использовать обратную связь для поддержания диалога с ключевыми членами команды клиента по поводу улучшения взаимоотношений за рамками продаж и решения проблем. Эффективное применение такого подхода приводит к улучшению отношений с потребителями и расширению воронки продаж, что приносит выгоду всей команде продаж, от менеджеров до рядовых сотрудников.

Инструментарий Net Promoter в компании Aggreko

Предметом гордости Aggreko стало умелое использование компанией историй об улучшении отношений с клиентами, рассказанных рядовыми сотрудниками, для стимулирования менеджеров по работе с клиентами и обеспечения более высокой осведомленности всего коллектива компании об инициативах по повышению лояльности. Саймон Лайонс отмечает:

Проблемы у клиентов возникают чаще, чем нам хотелось бы. Тем не менее у нас есть замечательные примеры улучшения отношений с ними, поскольку мы можем реагировать очень быстро. Кроме того, мы фиксируем все истории успеха улучшения отношений с клиентами и распространяем их по всей компании, поскольку сотрудников необходимо убедить в том, что NPS — это не палка для битья. Другими словами, благодаря этим историям наши продавцы получают достоверную информацию о том, что, даже если объем продаж сокращается, клиенты все равно остаются довольными. Это позволяет сотрудникам отдела продаж говорить так: «Давайте запасемся терпением! Клиент доволен, а значит, отношения с ним будут восстановлены». Будучи показателем, поддающимся количественному измерению, NPS представляет собой полезный инструмент для улучшения и укрепления отношений с клиентами.

В компании Aggreko обеспечили свою группу продаж всеми необходимыми инструментами, в том числе предоставили записи вебинаров с разъяснением всех деталей системы Net Promoter. Это позволило создать

инструментарий Net Promoter, который агрегирует в одном месте все данные, необходимые сотрудникам отдела продаж. Руководители компании сделали открытые коммуникации и прозрачность базовым принципом программы. Руперт Сомс говорит по этому поводу следующее:

Я сказал бы, что менеджеры не хотели раскрывать данные, показывающие, как они справляются со своей повседневной работой. Они насторожились: зачем нам нужна информация об уровне взаимоотношений с клиентами? Тем не менее мы смогли добиться того, что они полностью изменили свои взгляды. Для этого мы сообщили им одну хорошую новость об NPS: менеджеры, которые предоставляют мне данные, получают мою поддержку и счастливую возможность лучше понять суть своей работы. Программу не приняли бы в коллективе, если бы я пришел и просто сказал: «У меня для вас хорошая новость: CEO видит все, что вы делаете, чтобы помочь клиентам». Вместо этого я сказал: «Хорошая новость! У меня есть инструмент получения отчетов, благодаря которым вы будете видеть, что делают ваши продавцы и сервисные инженеры, а также что на самом деле происходит в компаниях корпоративных клиентов».

Менеджеры сразу же поддержали эту идею. Прозрачность сыграла решающую роль. Aggreko удалось понять главное: сотрудникам нравится иметь больше информации о своей работе. И хотя они, как правило, не очень охотно делятся ею с вышестоящим руководством, они действительно ценят данные, которые помогают им работать лучше.

Пример из практики: процесс замыкания обратной связи с корпоративными клиентами в компании BearingPoint*

Мы хотим завершить раздел, посвященный замыканию обратной связи на «первой линии», примером управления работой со стратегическими корпоративными клиентами. В компании BearingPoint разработан эффективный процесс замыкания обратной связи, состоящий из шести этапов. Старший менеджер BearingPoint по управлению клиентским опытом Шерил Гутьеррес и ее подчиненные Есения Мендес и Моник Либьер поделились с нами тем, как им удалось организовать этот процесс (рис. 7.3).

* Международная компания, специализирующаяся в области бизнес-консалтинга и информационных технологий. *Прим. ред.*



Рис. 7.3. Процесс замыкания обратной связи на уровне работы с корпоративными клиентами в компании BearingPoint

Принцип кнута и пряника в BearingPoint

Шерил Гутьеррес рассказала нам, насколько важно вовлечь рядовых сотрудников в процесс замыкания обратной связи и как в компании BearingPoint добиваются того, чтобы персонал отдела продаж использовал программу Net Promoter в повседневной работе:

Вовлечение сотрудников на местах играет решающую роль. Покажите, какая им от этого польза. Именно на этом этапе важно рассказать рядовым работникам о преимуществах управления работой со стратегическими клиентами. Убедитесь, что программа и связанные с ней процессы имеют большое значение для сотрудников. Например, во время учебных занятий мы обращаем их внимание на такие аспекты, как возможный доход, его защита и определение круга потенциальных клиентов. На первом же слайде презентации мы показываем, какой доход подвержен риску, причем эта цифра выделена жирным красным шрифтом, для того чтобы привлечь внимание.

По словам Шерил Гутьеррес, в компании BearingPoint пытаются найти равновесие между положительным и отрицательным подкреплением:

Программа управления работой со стратегическими клиентами как нельзя лучше подходит для использования принципа кнута и пряника. «Пряник» — в том, что применение программы позволяет создавать доход, а «кнут» — в том, что участие в программе носит обязательный характер. В последнее время сотрудники принимают более активное участие в программе, а корпоративная культура постепенно меняется. Мы уже увидели преимущества и кнута, и пряника.

Этап 1: выбор респондентов

На первый взгляд этот этап кажется достаточно простым, однако от того, как менеджеры сформируют выборку, зависит интерпретация результатов опроса.

Одна группа начала с проведения сплошного опроса среди самых крупных корпоративных клиентов, которых представляли в основном топ-менеджеры и члены команд по реализации проектов. Для этого была сформирована большая выборка ключевых представителей корпоративного клиента. После получения результатов опроса оказалось, что среди них 24 процента промоутеров, 60 процентов нейтралов и 16 процентов детракторов. Когда на основании оценки NPS в контексте объема продаж и портфеля заказов было проанализировано состояние отношений с этим корпоративным клиентом, оказалось, что он не попадает в ожидаемый сегмент. Поведение этого клиента отличалось от поведения других заказчиков того же сегмента тем, что директор по информационным технологиям имел исключительное право на принятие решений о закупках. Этот пример показывает, что в случае сложных взаимоотношений с корпоративными клиентами большое значение имеет то, кого необходимо включить в опрос и как интерпретировать его результаты.

Этап 2: позиционирование программы

Правильное позиционирование программы в компании клиента готовит почву для выполнения оставшейся части процесса. Если команда выделяет время на то, чтобы объяснить клиенту ее суть, это повышает вероятность того, что тот ответит на вопросы анкеты. В большинстве случаев потребители хотят знать, сколько времени у них уйдет на выполнение этой задачи и что они получают взамен. Сотрудники по работе с корпоративными клиентами должны объяснить свои намерения и преимущества участия в опросе, рассказать, что они будут делать с полученной информацией, попросить ответить на вопросы анкеты и объяснить свои следующие шаги.

Как оказалось, очень важно объяснить клиенту значение *программы*, а не опроса. Он всего лишь инструмент, который используется для сбора данных, истинная ценность программы состоит в том, что именно вы делаете с полученной информацией.

В случае BearingPoint было важно представить программу клиенту на личной встрече, что открывало еще одну возможность для поддержания конструктивного диалога. В BearingPoint пришли к выводу, что целесообразно показать клиенту, какую отдачу на потраченное время он сможет получить. Кроме того, сотрудники BearingPoint заранее договорились о встрече по поводу результатов опроса, чтобы клиент серьезно отнесся и к заполнению анкеты, и к анализу полученных результатов.

По словам операционного менеджера компании BearingPoint в Латинской Америке Есени Мендес, члены команды рассказали, что после обсуждения результатов опроса с представителями клиента те почувствовали себя более спокойно. Некоторые из них даже стали промоутерами буквально на следующий же день после встречи, высоко оценив тот факт, что команда BearingPoint разработала план решения их проблем и придерживается его во всех деталях.

Этап 3: уведомление о проведении опроса и замыкание обратной связи

Есения Мендес рассказала, что сразу же после внедрения программы сотрудники BearingPoint связывались с клиентом, чтобы убедиться, что он получил анкету. Они использовали эту возможность, чтобы оценить готовность клиента заполнить анкету, а также чтобы поблагодарить его за потраченное время и подчеркнуть важность программы.

После получения клиентом уведомления о проведении опроса в BearingPoint отправляют еще два автоматических напоминания на протяжении пяти недель. «Как можно чаще используйте напоминания при личной встрече, а предупреждения по электронной почте рассылайте так, чтобы это не выглядело как спам», — советует Мендес. Автоматические напоминания были скоординированы с личными так, чтобы их не было слишком много. В долгосрочной перспективе интенсивная коммуникация с клиентом оправдала себя: коэффициент отклика повысился до 60 процентов.

Этап 4: анализ результатов и составление плана действий

Специалисты BearingPoint проанализировали полученные данные на двух уровнях: с представителями корпоративного клиента и с лидерами сегментов. В большинстве команд решили создать презентацию на одну-две

страницы с описанием того, какие проблемы были обнаружены и как их намерены решить. Кроме того, были определены временные рамки плана действий с клиентом, что предоставляло еще одну возможность для создания открытого канала коммуникаций.

Этап 5: от плана действий к плану работы с клиентом

После завершения работы с корпоративными клиентами специалисты BearingPoint составили по результатам опроса общий план развития отношений с ними, включив в него мероприятия, разработанные по каждому такому партнеру. «Это позволяет нам обеспечивать непрерывное выполнение плана действий и заранее определять потребности и предпочтения наших клиентов. По существу, это дает нам возможность создать систему, благодаря которой мы можем постоянно оценивать и улучшать состояние наших отношений с клиентами», — объясняет Гутьеррес.

Этап 6: замыкание обратной связи

Замыкание обратной связи — самая важная часть процесса. Именно на этом этапе в BearingPoint были запланированы совещания с клиентами для обсуждения плана дальнейших действий. В зависимости от подхода команды и масштаба организации и клиента в BearingPoint по-разному сегментировали полученные результаты и замыкали обратную связь. Некоторые команды предпочли решать общие проблемы в комплексе с каждым представителем клиента, тогда как другие решили разобраться с конкретными проблемами каждого заказчика. Выбор подхода зависел от того, насколько он соответствовал ожиданиям клиента.

«Клиенты хотели знать, что в BearingPoint готовы выслушать их опасения, что их проблемы — это наши проблемы и что мы предпримем необходимые меры, опираясь на полученную от них информацию. Скорее всего, как только вы встретитесь с клиентом, в разговоре будут затронуты самые разные темы, — отметила Моник Либьер. — Так что будьте к этому готовы».

В процессе замыкания обратной связи на уровне корпоративных клиентов компаниям нередко удается обнаружить новые перспективы для ведения бизнеса. На многих потребителей производит сильное впечатление стремление к развитию, поэтому они предлагают удовлетворить и другие потребности их бизнеса, что открывает для компании новые возможности в плане продаж.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена

Менеджеры среднего звена — это руководители функциональных подразделений компании (например, отделов продаж, обслуживания и поддержки клиентов, а также разработки продуктов), а в некоторых случаях — руководители отдельных структурных подразделений. Управленцы этого уровня несут ответственность за обеспечение эффективной работы своих структурных единиц в рамках реализации общей корпоративной стратегии (см. рис. 7.1).

Процесс замыкания обратной связи на уровне менеджеров среднего звена позволяет им оптимизировать клиентский опыт в рамках соответствующего функционального или структурного подразделения, а также определить возможности для его улучшения на корпоративном уровне. Для начала руководитель функционального подразделения должен понять, какое влияние его структурная единица оказывает на корпоративный показатель NPS (например, роль отдела обслуживания и поддержки клиентов в повышении общего показателя NPS, а не только в решении проблем в рамках своего подразделения). Такое понимание может быть достигнуто в процессе анализа основных причин, о котором идет речь в главе 6.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена требует включения NPS в рабочий процесс и систему отчетности. Как правило, информация о клиентах вносится в квартальные обзоры операционной деятельности при принятии решений об инвестициях. Задача состоит в том, чтобы проанализировать операционную и финансовую эффективность в свете влияния на клиента.

Brady Corporation демонстрирует пример четкой согласованности действий в процессе замыкания обратной связи на уровне менеджеров среднего звена. Формирование и развитие базы лояльных клиентов стало в компании неотъемлемой частью процесса годового планирования. На протяжении года в разных точках контакта собирается информация от клиентов, которая анализируется в контексте операционных данных, затем каждое подразделение компании определяет направления деятельности, требующие улучшения и необходимые для этого мероприятия. Один раз в квартал менеджеры среднего звена и руководители функциональных подразделений проводят совещание, на котором анализируют успехи в проведении мероприятий, направленных на повышение лояльности клиентов. Такие совещания повышают осведомленность всего коллектива о предпринятых мерах и полученных результатах по каждому функциональному подразделению, что обеспечивает согласованность дальнейших действий.

Замыкание обратной связи на уровне менеджеров среднего звена в сфере обслуживания и поддержки клиентов

Хотя обслуживание клиентов принято считать одной из множества точек контакта, по мнению клиента, это одно из важнейших направлений деятельности компании. Отдел обслуживания выполняет для клиента такие функции, как решение проблем с продуктами и обслуживанием, и вообще дает представление о том, насколько легко вести дела с компанией. Если по результатам анализа вы пришли к выводу, что впечатления клиентов об обслуживании — самый важный фактор повышения лояльности и что вы не оправдываете их ожиданий, значит, именно на этом направлении работы необходимо сосредоточить максимум усилий.

Предположим, вы руководите работой колл-центров, основной точки контакта в контексте клиентского опыта в целом. По всей вероятности, вы захотите оценить эффективность работы колл-центров, расположенных в разных местах. На рис. 7.4 отображен список, упорядоченный по значению NPS.

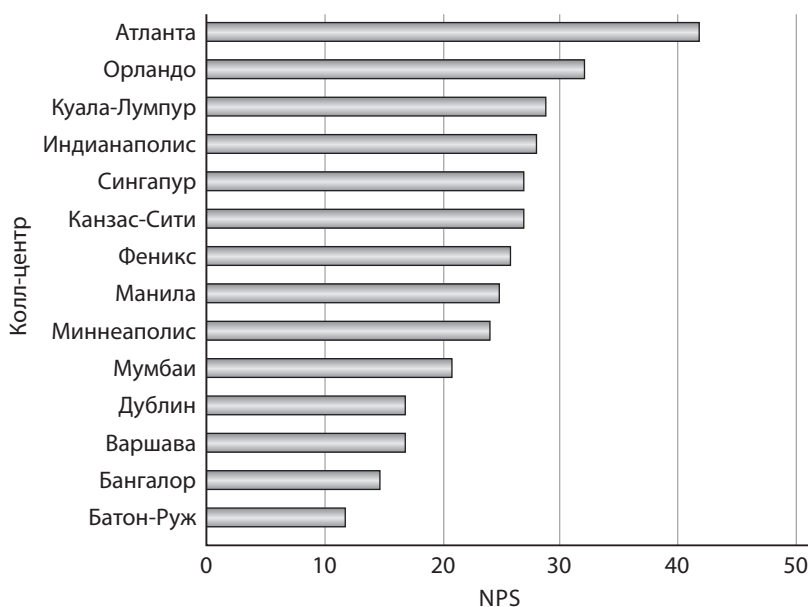


Рис. 7.4. Рейтинг колл-центров по значению NPS

Первое, на что вы обращаете внимание, что не все ваши колл-центры работают одинаково. Это может быть обусловлено каким-либо системным (организация работы) или местным (особые обстоятельства, сложившиеся в конкретном колл-центре) фактором. Вы довольны тем, что колл-центр в Атланте работает, по всей видимости, очень хорошо. Это значит, что в вашей компании есть пример, который можно использовать для внутреннего бенчмаркинга. Кроме того, это дает вам возможность отметить подразделение в Атланте за хорошую работу и активизировать соперничество между колл-центрами. Анализ транзакционных данных позволит вам сделать вывод, что решение проблем при первом обращении — это самый важный фактор удовлетворенности клиентов. Дальнейший анализ данных об обработке звонков показывает, что на долю нескольких групп операторов колл-центров приходится самое большое количество проблем, оставшихся нерешенными после первого обращения. Для повышения эффективности работы этих групп вы можете организовать их коучинг и обучение, что, по всей вероятности, приведет к повышению NPS.

В целях оптимизации работы колл-центров вы сопоставляете данные NPS с другими показателями, чтобы определить, какие инвестиции необходимы для структурных улучшений. Это может касаться таких показателей работы, как продолжительность обработки звонка, затраты на его обработку и удержание персонала. Все это в сочетании с обратной связью с клиентом позволит вам еще глубже проникнуть в суть происходящего и предпринять действия, которые принесут хороший эффект.

Менеджеры среднего звена могут замкнуть обратную связь с помощью распространения информации об операционных успехах, достигнутых благодаря предпринятым действиям, анализа извлеченных уроков во всей компании, а также определения структурных изменений на основании обратной связи в целях повышения общего уровня эффективности работы.

Замыкание обратной связи со стратегическими клиентами в сфере B2B на уровне менеджеров среднего звена

В торговой компании, работающей в сфере B2B, отдельные корпоративные клиенты оказывают большое влияние на общие финансовые результаты. Анализ NPS на уровне отдельных клиентов с точки зрения их вклада в доход компании позволяет руководителям функциональных подразделений сосредоточить ресурсы на стратегических защитных действиях (клиенты с высокой ценностью и низким значением NPS) и возможностях роста (клиенты с низкой ценностью и высоким уровнем NPS). Пример такой ситуации представлен на рис. 7.5.

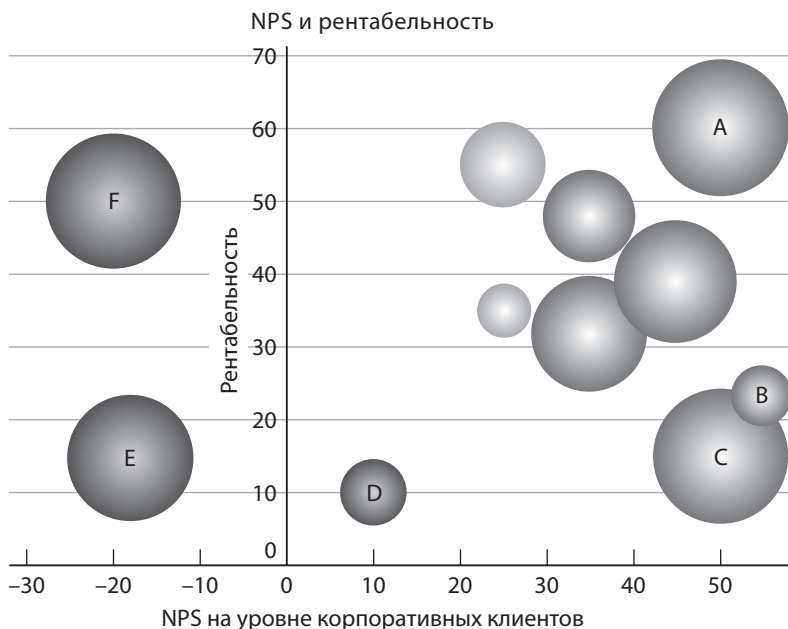


Рис. 7.5. NPS и рентабельность по самым крупным корпоративным клиентам

Примечание: размер окружности отображает предполагаемый доход от клиента.

По каждому квадранту вы можете принять разные решения. Например, клиентов категории А можно рассматривать в качестве образцовых, работающих с вашей компанией в оптимальном режиме как с точки зрения лояльности, так и с финансовой точки зрения. Следовательно, необходимо выявить лучшие методы взаимодействия с ними, которые применяются их менеджерами, и довести их до сведения всего персонала компании. В отношении категорий В и С вам следует оптимизировать свои инвестиции, но решения по поводу этих двух групп клиентов могут быть разными. В случае категории В вы, возможно, вкладываете слишком много сил и средств в настоящий момент, однако со временем сможете наверстать упущенное благодаря увеличению дохода за счет допродаж. Группа С приносит компании достаточно большой доход, но рентабельность при этом не очень высока, поскольку вам приходится тратить много ресурсов на поддержку таких клиентов. Тем не менее они могут послужить источником положительных рекомендаций.

У категорий D, E и F низкое значение NPS. Однако вы можете принять разные решения в отношении каждой из этих групп с учетом их финансового

влияния. Клиент F требует немедленного внимания: следует выделить необходимые ресурсы и проанализировать основные причины его негативного восприятия вашей компании. В случае клиента E с низкой рентабельностью и большим доходом вы можете поразмышлять, стоит ли и дальше вкладывать в него силы и средства. Клиенту D с минимальным значением NPS, низкой рентабельностью и доходом, скорее всего, не подходит ваш продукт. В этом случае вы можете прекратить с ним сотрудничество, проанализировав характер возникших у него проблем.

В процессе проведенного выше анализа мы использовали такие показатели, как доход и рентабельность по каждому клиенту в отдельности. Следует отметить, что этот же подход можно применить и для оценки сегментов клиентов, дохода, воронки продаж и других операционных показателей (таких как продолжительность обработки звонка) в целях определения приоритетности инвестиций.

С точки зрения руководителя функционального подразделения процесс замыкания обратной связи сводится к тому, чтобы сделать ее неотъемлемой частью обычного процесса управления, обеспечить принятие решений с учетом влияния на клиента и доводить информацию об инициативах по усовершенствованию работы компании до сведения потребителей и рядовых сотрудников. Кроме того, руководители разных функциональных подразделений должны поддерживать тесное взаимодействие друг с другом для непрерывного улучшения клиентского опыта.

Замыкание обратной связи на уровне топ-менеджеров

На высшее руководство компании возложены две основные обязанности в деле замыкания обратной связи:

1. Определить структурные проблемы и потребности в инвестициях.
2. Обеспечить информирование сотрудников и клиентов об обратной связи и намеченных действиях.

Топ-менеджеры имеют право выделять ресурсы, необходимые для реализации инициатив, оказывающих самое большое влияние на лояльность клиентов. Для этого нужно провести стратегическое сегментирование, чтобы определить, какие клиенты представляют наибольшую ценность для компании, а также понять, от каких факторов зависит их лояльность. Например, благодаря анализу факторов лояльности в компании LEGO обнаружили, что

упаковка продуктов вызывала много нареканий у клиентов, поэтому в компании решили изменить ее. Организация таких мероприятий, направленных сверху вниз, находится вне компетенции рядовых сотрудников.

Коммуникация с клиентами и рядовыми сотрудниками — это также важный элемент процесса замыкания обратной связи на уровне высшего руководства. Сотрудники хотят знать результаты опроса, а также то, что их работа, особенно проводимая непосредственно с клиентами, оказывает положительное влияние на клиентский опыт. Что касается потребителей, то они хотят знать, что в компании ценят их время и мнение, а также предпринимают необходимые действия на основании результатов опросов.

Топ-менеджеры несут ответственность за замыкание обратной связи путем принятия клиентоориентированных решений на основании информации о лояльности, а также информирования клиентов и сотрудников об этих решениях.

Клиентоориентированный процесс принятия решений

Обязанности топ-менеджеров в процессе замыкания обратной связи заключаются в том, чтобы определить направление дальнейших действий и обеспечить соответствующее функциональное или структурное подразделение финансовыми средствами, необходимыми для реализации стратегии улучшения клиентского опыта. На уровне высшего руководства компании может быть принято решение о применении дифференцированного подхода к формированию клиентского опыта в разных сегментах, а также о предоставлении необходимых для этого ресурсов и обеспечении руководства различных функциональных подразделений компании. Топ-менеджер должен составить целостную картину происходящего, обеспечивая согласованные действия подразделений и сотрудников, ориентированные на достижение целей компании и повышение лояльности клиентов. Поскольку разрозненные действия подразделений могут привести к чрезмерному сосредоточению внимания на второстепенных направлениях деятельности или сегментах клиентов, централизованное руководство играет важнейшую роль в поддержании надлежащего баланса. Именно на этом уровне осуществляется позиционирование программы и распространение информации о ней в масштабах всей компании, основанные на глубоком анализе большого объема стратегических данных.

В группе Allianz используют сегментацию клиентов для оптимизации работы с ними по результатам опроса. Эндрю Клейтон отмечает:

Ключевым фактором развертывания нашей программы была необходимость получать обратную связь от важных сегментов. Как правило, в них

входят клиенты, имеющие высокую существующую или потенциальную ценность для бизнеса. Я не говорю о том, что мы должны игнорировать обратную связь, полученную от других сегментов, но мы считаем, что нам необходим какой-либо способ приоритизации предпринимаемых нами действий. Безусловно, мы должны поддерживать баланс, принимая эффективные компромиссные решения и делая выбор на основании сравнения затрат на реализацию принятых решений с ценностью клиентов, о которых идет речь. Наш основополагающий принцип звучит так: со всеми клиентами следует обращаться справедливо, но не всегда одинаково. Можно по-разному реагировать на полученную от них информацию, предпринимая разные действия.

Помимо дальнейшей индивидуальной работы с клиентами, необходимо разработать стратегию широкой коммуникации с потребителями, сотрудниками и партнерами. Такая коммуникация может осуществляться с помощью электронной почты, информационных рассылок или сайта. Систематическое распространение информации о том, что компания ставит своей целью повышение лояльности, способствует формированию клиентоориентированной корпоративной культуры и усилению доверия клиентов и сотрудников, что, в свою очередь, приводит к повышению индекса искренней лояльности.

Коммуникация с сотрудниками и клиентами — это ключевой элемент процесса замыкания обратной связи на уровне топ-менеджеров. Сотрудников необходимо информировать о том, какие выводы сделаны на основании обратной связи клиентов, а также о тех структурных изменениях, которые следует предпринять. Кроме того, топ-менеджеры должны по достоинству оценивать вклад сотрудников, которые добились исключительно высоких успехов в улучшении клиентского опыта, замкнули обратную связь и внесли большой вклад в развитие компании. Между тем потребители ожидают ответной реакции компании на то, что они поделились с ней своим временем и мыслями.

Каждый из них заслуживает замыкания обратной связи на каком-то уровне. Проинформировать их о том, что вы узнали, что сделали и что собираетесь предпринять, а также выразить глубокую благодарность за участие в опросе — в этом и состоит последний и очень важный этап замыкания обратной связи. Эти действия говорят клиентам о том, что вы серьезно относитесь к взятому на себя обязательству оценивать, изучать и улучшать их опыт на основании предоставленной ими информации. Этот этап повысит вероятность участия клиентов в будущих опросах и обеспечит формирование непрерывного диалога с ними.

Культура клиентоориентированности и серьезной конкурентной дифференциации не может прижиться в компании без замыкания обратной связи

на уровне высшего руководства. Топ-менеджеры должны принимать решения об инвестициях с учетом обратной связи, а также разъяснять их суть клиентам и сотрудникам. Только неизменная приверженность клиентоориентированному принятию решений и коммуникации в рамках процесса замыкания обратной связи позволяет создать такую программу Net Promoter, которая приносит пользу и сотрудникам, и клиентам.

Ответственность на всех трех уровнях

Программа Net Promoter приносит результаты, если рядовые сотрудники, менеджеры среднего звена и высшее руководство вовлечены в процесс замыкания обратной связи и сфокусированы на своей роли, вписанной в общую схему процесса. Система управления программой позволяет обеспечить замыкание обратной связи с соответствующими сегментами клиентов на всех уровнях.

Распространение информации о показателях лояльности и методах решения возникающих проблем — самый эффективный способ оценки успехов в замыкании обратной связи. Лучшие программы отслеживают время, затраченное на решение проблем, получают у клиентов подтверждение того, что проблема действительно устранена, а также ведут мониторинг состояния программы в целом и процесса замыкания обратной связи. Если вы не знаете, что именно происходит на каждом этапе этого цикла, вы будете разочарованы качеством полученных результатов.

Золотой стандарт компании Cognos

Мы побеседовали с Дэном Биром из IBM Cognos — компании, которая продает программные продукты для управления эффективностью крупным корпоративным клиентам, — и он поделился с нами своими размышлениями по поводу того, почему процесс замыкания обратной связи так важен для совершенствования на всех уровнях компании:

Мы стремимся интегрировать клиентоориентированный процесс принятия решений в нашу «ДНК». А способ, с помощью которого мы планируем достичь этой цели через год, сводится к созданию корпоративного портала, посвященного успехам в работе с клиентами, на котором все без исключения сотрудники Cognos смогут просматривать агрегированные данные о получении обратной связи и обеспечении удовлетворенности клиентов, а также информацию о том, какие действия предпринимает каждый отдел для повышения этих показателей. Доступность и прозрачность действий и результатов — это ключевой элемент успеха.

Таким образом, золотой стандарт управления работой сотрудников, вступающих в непосредственный контакт с клиентами, заключается в осуществлении конкретных действий по результатам опросов и отслеживании того, что предпринимается в каждом подразделении компании для повышения показателей. Таково наше видение того, к чему мы стремимся.

Обратная связь и мониторинг предпринимаемых в отношении ключевых клиентов компании действий позволяют менеджерам получить информацию, необходимую для оптимизации работы своих отделов. Менеджеры в тесном взаимодействии с группой внедрения программы помогают сформировать процесс замыкания обратной связи.

В сфере непосредственной работы с клиентами необходимо установить золотой стандарт, определяющий круг обязанностей каждого сотрудника в этом процессе. Этот стандарт позволяет найти ответы на такие вопросы: когда следует замыкать обратную связь? Какие факторы запускают этот процесс? Когда это происходит? Когда звонить клиентам? Что им говорить? Как повысить коэффициент отклика, обращаясь к клиентам с просьбой заполнить анкету?

На основании обратной связи менеджеры выявляют закономерности и делятся этой информацией с другими отделами, чтобы можно было улучшить клиентский опыт во всех точках контакта.

По результатам опросов, проводимых в рамках программы Net Promoter, каждая группа получает определенный фрагмент информации, которую мы пытаемся собрать воедино и представить в форме обычной отчетности. Эта отчетность показывает, чего мы добились в областях, которые недостаточно хорошо работают, по словам наших клиентов. Речь идет не только о поддержке клиентов, но и о проблемах с продуктами, а также о том, умеем ли мы строить взаимоотношения с клиентами при организации продаж и все ли мы делаем для них по их мнению. Разумеется, индекс искренней лояльности станет тем эталонным показателем, по которому мы сможем оценить, так это или нет.

Дэн Бир считает, что ключевые элементы этого процесса — регулярная коммуникация и релевантность действий на уровне высшего руководства:

Прежде всего крайне важно сделать так, чтобы люди постоянно помнили эту информацию и чтобы она была связана с ключевыми показателями эффективности компании. Необходимо объяснять людям, почему мы это делаем, почему это хорошо и какие получены результаты. По моему мнению,

именно постоянная коммуникация на высшем уровне руководства всех отделов компании — когда менеджеры активно продвигают идею повышения лояльности клиентов — позволяет сформировать такую рабочую среду, в которой рядовые сотрудники также принимают участие в этом процессе. Такую информацию необходимо распространять на всех уровнях, в противном случае она потеряет свою релевантность. Компания Cognos пытается подчинить обмен информацией определенному ритму на самых высоких уровнях управления во всех отделах, а также организовать соответствующий процесс коммуникации в масштабе всей компании. Это и есть тот показатель, по которому мы оцениваем работу нашей организации.

Заключение

Мы начали эту главу с утверждения, что замыкание обратной связи — это отличительный признак системы Net Promoter. Более того, мы убеждены в том, что процесс, обеспечивающий прямую связь между сотрудниками и клиентами компании, — важнейший элемент построения клиентоориентированной корпоративной культуры.

Структура процесса замыкания обратной связи зависит от целей вашей программы и выделенных на нее ресурсов, однако важно помнить о необходимости замыкания обратной связи с каждым клиентом, а также что ответственность за это несут сотрудники всех уровней. Эффективный процесс замыкания обратной связи подразумевает наличие равновесия между самыми привлекательными характеристиками лучших программ, получивших практическое применение. Возможность использовать процесс замыкания обратной связи для определения основных причин проблем, улучшения обслуживания клиентов и их удержания ограничена необходимостью замыкать обратную связь быстро. Энтузиазм сотрудников, связанный с возможностью решать проблемы клиентов, может быть подорван, если сам процесс замыкания обратной связи слишком сложный и громоздкий. Самые эффективные программы обеспечивают сочетание различных способов замыкания обратной связи: таких как коммуникации по определенным событиям, а также общие коммуникации со всеми клиентами, как ответившими, так и неответившими на опросы. В реализации процесса замыкания обратной связи постоянно появляются новаторские решения. Истории реальных компаний и примеры из практики, приведенные в этой главе, станут для вас источником вдохновения и практическим руководством по разработке процесса замыкания обратной связи, наиболее подходящего для вашей компании.

Глава 8

ПОСТАНОВКА РЕАЛИСТИЧНЫХ ЦЕЛЕЙ И СТРАТЕГИЯ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ

Я посоветовал бы не слишком фокусироваться на абсолютных показателях NPS, сравнивая их по разным странам, а смотреть, насколько быстро увеличивается показатель в каждой стране по сравнению с данными за прошедший период. Роль руководителя состоит в том, чтобы определить цели повышения лояльности клиентов и организовать команду менеджеров, которые обеспечат достижение этих целей.

Президент Brady Asia Аллан Клотш

Насколько высокие цели готова поставить ваша компания по повышению лояльности клиентов в рамках программы Net Promoter? В случае слишком высоких целей вы рискуете деморализовать сотрудников, сделав достижение успеха неосуществимым. Если же цели будут слишком низкими, это может остановить процесс развития компании.

В этой главе мы рассмотрим вопрос о том, как ставить реалистичные цели с учетом результатов конкурентного бенчмаркинга, рыночных условий и культурных различий, а также как эти цели влияют на организационное поведение. Затем проанализируем, как применять эти принципы для формирования программы действий, стимулирующей непрерывное совершенствование, а также обсудим, как можно использовать лояльность клиентов для управления эффективностью.

Относительные показатели

Существует три базовых подхода к бенчмаркингу эффективности работы компании, и все они сфокусированы на относительных, а не абсолютных показателях. Первый состоит в сравнении эффективности работы компании с отраслевым показателем и показателями конкурентов. Как вы увидите, индекс искренней лояльности имеет разные значения в разных отраслях, поэтому то, что считается высоким показателем в одной, может оказаться низким в другой. Такое сравнение очень важно, однако ваши основные конкуренты могут представлять более крупную отрасль. Следовательно, для того чтобы дифференцировать бренд и увеличить долю на рынке, необходимо сравнить значение NPS в вашей компании с показателями конкурентов. Второй подход состоит в оценке эффективности работы компании с учетом культурных различий. Исследования показывают, что значения NPS существенно отличаются в разных регионах и даже странах, входящих в один регион. Оценка влияния культурных различий позволит вам отделить истинное влияние совершаемых действий от смещения результатов опроса под воздействием культурных различий. И последнее: некоторые из лучших способов оценки носят внутренний характер, как в случае анализа относительных показателей эффективности бизнес-единиц, линеек продуктов и центров поддержки клиентов в сравнении друг с другом. Такое внутреннее сравнение позволяет получить реалистичную картину существующей и потенциальной эффективности работы компании.

Эффективность работы компании в сравнении с конкурентами

В каждой компании хотят знать, какова эффективность ее работы по сравнению с другими организациями той же отрасли, с конкретными конкурентами и с лучшими в мире компаниями. К настоящему моменту вы уже знаете, что увеличение количества промоутеров и сокращение детракторов приносит ощутимую выгоду. Но здесь неизбежно возникает вопрос: насколько хорош наш показатель NPS? Бенчмаркинг позволяет получить относительный показатель, по которому можно оценить ваш NPS. Кроме того, он помогает установить планку будущей эффективности и определить целевое значение NPS для обеспечения дальнейшего роста компании.

Методы сбора данных для конкурентного бенчмаркинга

Существует три классических подхода к сбору данных для проведения конкурентного бенчмаркинга. Каждый из них имеет свои преимущества и недостатки с точки зрения затрат и полноты данных. Самый простой подход — включить в анкету вопросы, сравнивающие вашу компанию или продукт с конкурирующей компанией или продуктом. Хотя у этого метода есть явное преимущество с точки зрения простоты и эффективности затрат, в выборку можно включать только респондентов, имеющих опыт взаимодействия как с вашим брендом, так и с конкурирующим. Если у ваших клиентов такого опыта нет, они не помогут вам составить представление об эффективности работы конкурентов. Более того, по всей вероятности, ваши клиенты будут не совсем объективны в своих оценках, ведь они сделали выбор в пользу вашей компании. В большинстве случаев это приводит к положительному смещению результатов опроса, когда ваши показатели будут завышены, а показатели конкурентов занижены по сравнению с результатами внутреннего бенчмаркинга. Такой подход не позволяет оценить истинную эффективность конкурентов на основании информации от клиентов, которых вам не удалось привлечь. Этот метод лучше использовать в качестве индикатора относительной эффективности по сравнению с ключевыми конкурентами.

Еще один подход сводится к выполнению вертикального бенчмаркинга в соответствующей отрасли. Как правило, такой бенчмаркинг проводит сторонняя организация с использованием контактов, собранных у клиентов данной отрасли. Этот подход позволяет получить более сбалансированную картину, поскольку в выборку включаются респонденты, поддерживающие отношения как с вами, так и с вашими конкурентами. Исследования проводятся один раз, а полученные результаты продаются многим компаниям, поэтому они более эффективны с точки зрения затрат, чем выполненные специально для вашей компании. Однако получить отчеты о подобных исследованиях достаточно трудно, кроме того, степень детализации данных в них может не соответствовать тому, что вам необходимо.

Третий подход состоит в том, чтобы нанять стороннюю организацию для проведения исследования специально для вашей компании в вашем сегменте рынка (как среди ваших клиентов, так и среди потребителей конкурирующих компаний). Это позволит вам получить исчерпывающую картину по целевому рынку, но обойдется гораздо дороже. Выбирая этот подход, не забывайте, что качество результатов напрямую зависит от качества выборки.

Большинство компаний, с которыми нам приходилось работать, стремятся сравнивать себя с конкретными конкурентами или по конкретным

критериям, во многих случаях в рамках конкретных географических регионов. Однако при этом необходимо оценивать затраты и требуемый уровень детализации, учитывая тот факт, что не существует дешевого способа получить подробные данные, собранные специально для вашей организации. Тем не менее мы считаем, что компании могут применить в этом случае правило 80/20* и без чрезмерных затрат получить достаточно точные данные, для того чтобы понять, к какому квартилю они относятся.

Отраслевые различия

За многие годы исследований мы пришли к выводу, что эталонные критерии и стандарты успеха существенно отличаются в разных отраслях. Другими словами, тот показатель системы Net Promoter, в повышении которого вы добились больших успехов (а значит, обеспечили существенный рост компании), имеет свою специфику в каждой отрасли, так же как и количество компаний, в которых значение NPS обеспечивает им лидерство по лояльности клиентов. Например, в высококонкурентном мире сетей роскошных отелей только очень высокое значение NPS даст компании реальное конкурентное преимущество. В других индустриях уровень лояльности клиентов может быть настолько низким, что даже нулевое значение NPS способно обеспечить успех. Выполнив сегментацию своей базы данных по отраслям, мы обнаружили существенные различия между значениями NPS во многих из них, в том числе в сфере телекоммуникаций, финансовых услуг, интернет-услуг и технологий. Самый высокий показатель NPS в телекоммуникационных компаниях был ниже среднего показателя в технологических, а средний показатель по телекоммуникационным компаниям оказался примерно таким же, как и самый низкий в организациях по предоставлению финансовых услуг (рис. 8.1).

Наш общий вывод выглядит так: значение NPS зависит от степени заинтересованности клиентов в продукте компании. Как правило, лояльность по отношению к брендам массового рынка ниже, чем к эксклюзивным. Отрасли, состоящие из компаний с низкой силой брендов или отсутствием эмоциональной привязанности клиентов к их продуктам (у них нет «близости» к бренду), характеризуются низким значением NPS. Тем не менее во всех отраслях действует одно правило: в организациях, занимающих лидирующие позиции на своих рынках, значение NPS гораздо выше средних показателей по отраслям и географическим регионам, даже если абсолютный показатель не очень высокий.

* Закон Парето, или принцип Парето, или принцип 20/80, — эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». *Прим. ред.*

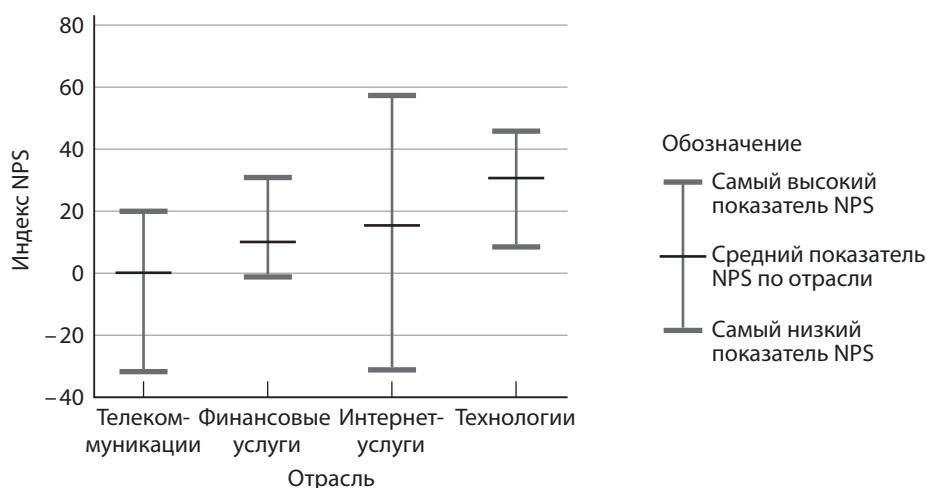


Рис. 8.1. Значения индекса искренней лояльности по отраслям

Источник: база данных международного бенчмаркинга, составленная компанией Satmetrix в 2007 году на основании результатов опросов, проведенных с 1 июля 2006 года по 30 июня 2007 года в 28 компаниях; всего было получено 330 000 ответов на вопросы анкет, заполненных в разных странах мира.

Конкурентный бенчмаркинг в GE Real Estate

Джон Годин из GE Real Estate рассказал, какой метод конкурентного бенчмаркинга используется в его компании:

На самом деле мы включаем в анкету пять вопросов по поводу конкурентов и просим участников опроса выставить нам оценку по вопросам анкеты, а затем спрашиваем, есть ли у них другой основной провайдер, кроме GE Real Estate. Мы используем эти данные в качестве лакмусовой бумажки: даже если показатель одной из бизнес-единиц компании повысился на пятнадцать пунктов за год, наша команда все равно оказывается в невыгодном положении, если показатель конкурента вырос на двадцать или двадцать пять пунктов. В действительности мы оцениваем каждую бизнес-единицу по такой схеме: на равных, впереди или позади конкурента. Это показывает, сколько работы необходимо проделать для того, чтобы сравняться с соперниками или превзойти их.

А вот что говорит Бернхард Вассинк:

Второй механизм, который мы используем, — выполнение дальнейшей работы в тех случаях, когда наш план действий требует более глубокого анализа ситуации. Например, мы обнаружили, что в подразделении в Северной Америке есть проблемы с временем полного цикла и что мы отстаем от конкурентов. ...Мы глубже проанализировали проблему и получили более подробные данные не только о том, как рынок определяет время полного цикла, но и о показателях его длительности у отдельных конкурентов и о том, как они обеспечили их. ...Значение NPS связано с нашей общей репутацией на рынке или с нашим брендом, поэтому помимо этого показателя мы оцениваем также осведомленность о нашей компании и впечатления о ней, чтобы следить за репутацией.

Культурные различия

Клиенты, принадлежащие к разным культурам, по-разному отвечают на вопрос о вероятности рекомендаций, что делает влияние культурных расхождений важным фактором, который необходимо учитывать в процессе оценки эффективности программы Net Promoter в разных регионах. В некоторых случаях под влиянием культурных различий может сложиться ошибочное представление об эффективности. Например, лояльность клиентов к компании в одной стране может оказаться выше, чем в другой, хотя из-за влияния культуры на ответы респондентов может создаться впечатление, что ситуация прямо противоположная.

Проанализировав имеющиеся у нас данные по географическим различиям, мы обнаружили, что показатели NPS в разных странах и регионах существенно отличаются друг от друга (рис. 8.2). Имеется ряд причин таких отклонений в значении NPS. Есения Мендес и Моник Либьер, которые возглавляют подразделения BearingPoint в нескольких регионах, назвали одну из возможных. Вот что сказала по этому поводу Мендес: «Скорее всего, одна из причин таких различий состоит в том, что в Латинской Америке клиенты чаще выражают мнение о конкретном человеке, с которым ведут дела, а не о компании. Такие люди, по всей вероятности, оценивают качества и надежность человека, с которым имеют дело, так же высоко, а может, даже выше, чем качества и надежность самой компании».

Определение эталонных показателей NPS с учетом культурных различий позволяет установить диапазон средних, максимальных и минимальных значений индекса. На основании этих данных можно вычислить смещение

результатов опроса под влиянием культурных различий и создать конструктивный контекст для интерпретации значений NPS, полученных по разным странам и регионам.

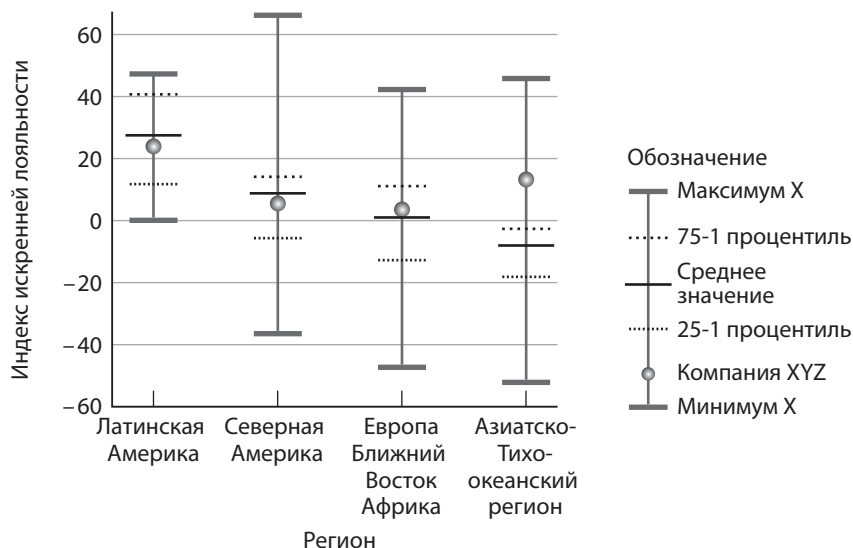


Рис. 8.2. Различия между NPS по регионам

Источник: база данных международного бенчмаркинга, составленная компанией Satmetrix в 2007 году на основании результатов опросов, проведенных с 1 июля 2006 года по 30 июня 2007 года в двадцати восьми крупных B2B-компаниях; всего было получено примерно 330 000 ответов на вопросы анкет, заполненных в 184 странах мира.

Важно помнить, что культурные различия — не единственная причина отклонений показателей лояльности в разных регионах. Необходимо учитывать также конкурентную среду на каждом рынке, стратегию дистрибуции и способность компании в равной мере эффективно работать в местах, которые расположены далеко от ее главного офиса или сферы географического влияния. Тот факт, что значения NPS выше или ниже в определенных регионах, может указывать на культурные различия, однако они могут быть в равной степени обусловлены особенностями стратегии ведения бизнеса, методов работы и руководства.

Этот важный фактор необходимо учитывать в процессе принятия решения о том, следует ли присваивать региональный вес целевым значениям NPS для того, чтобы сделать сопоставимыми показатели эффективности по регионам.

Существует большой соблазн так и поступить, учитывая распространенное мнение, что культурные различия влияют на ответы респондентов. Однако внесение таких коррективов обречено на провал, если они только маскируют разрыв в эффективности за счет ошибочного объяснения всех зафиксированных различий культурными особенностями. Наш опыт говорит, что компании чаще всего придерживаются одного из следующих подходов:

- Установить абсолютный показатель NPS по всем географическим регионам в качестве базового принципа стратегии компании. Придерживаться мнения, что культурные различия незначительны по сравнению с ошибками в рабочем процессе.
- Установить базовые показатели NPS на местах и целевые показатели на региональном уровне и возложить на соответствующие подразделения ответственность за повышение базовых, а не достижение абсолютных показателей.

В любом случае сравнивать показатели NPS по разным регионам действительно интересно, однако придерживаться при этом слишком упрощенного подхода опасно. Это особенно верно в случае оценки эффективности и постановки целей. В данном контексте целесообразно устанавливать местные целевые показатели на основании существующей эффективности в соответствующих регионах и странах или глобальные целевые показатели с указанием необходимого прироста (например, повышение NPS на 5 процентов), который можно применить к местным показателям. Оба подхода позволяют избежать вознаграждения или наказания команд, работающих в определенных регионах, за показатели NPS, полученные под влиянием скорее культурных, а не фактических различий в эффективности.

Постановка целей в Brady Corporation

Постановка целей в компании Brady Asia под руководством Аллана Клотша — это хороший пример того, как их правильно определять в глобальной среде и как избежать распространенных ошибок. «Мы ставим отдельные цели по странам и субрегионам без какого-либо намерения организовать между ними соперничество за достижение самого высокого значения NPS. Надо признать, небольшой соблазн сделать это существует, но на что мы действительно обращаем внимание, так это на наклон кривой повышения показателя индекса. Мы намечаем разные цели по разным странам на основании наших ожиданий по поводу повышения показателя NPS».

В начале этого процесса возникли определенные трудности, поскольку у компании Brady не было базовых значений NPS по отдельным странам и пришлось устанавливать ориентиры на основании NPS в Северной Америке, которые не отображали ситуацию в других регионах. «К счастью, мы не сразу привязали оплату труда к индексу NPS, — отмечает Клотш. — Нам понадобилось два года, чтобы установить эталонные показатели в отдельных странах».

Клотш проводит параллель между методом постановки целей в компании Brady и программами совершенствования по методу «шесть сигм»: «Разумеется, мы рассчитываем на более заметные улучшения в местах с более низким индексом искренней лояльности, чем в местах с более высоким значением NPS».

Обычно мы рекомендуем компаниям сравнивать показатели NPS не в абсолютном, а в относительном выражении, и Аллан Клотш согласен с этим: «Безусловно, мы распространяем информацию об NPS по разным регионам, поскольку хотим, чтобы они учились друг у друга. Однако мы пришли к выводу, что самое важное — какого улучшения они добились в нынешнем году по сравнению с прошлым. Это более реалистичный ориентир, чем фактический показатель NPS».

В компании Brady обнаружили, что программа Net Promoter получила широкое признание в двух странах: Австралии и Китае. Они очень отличаются друг от друга, но одинаково активно отреагировали на постановку целей. В Brady считают, что это произошло благодаря сильному руководству в данных регионах. Вот что рассказал нам Клотш по поводу Китая:

Понадобилось пять кварталов, чтобы они действительно приняли эту программу, а также внесение изменений в систему выплаты премий там, где люди не были должным образом сфокусированы на выполнении поставленных задач. За прошедший год они в полной мере приняли программу и начали конструктивно использовать обратную связь от наших клиентов. Как только все поняли ценность программы Net Promoter и данных, лежащих в ее основе, она стала неотъемлемым элементом управления бизнесом.

Постановка реалистичных целей

Оценка и отслеживание лояльности клиентов не обеспечат требуемых результатов, если эта работа не приводит к надлежащему изменению поведения сотрудников на всех уровнях организационной системы компании. Для того чтобы заинтересовать персонал в применении программы Net Promoter и стимулировать его на клиентоориентированное поведение,

необходимо установить значимые и достижимые цели, а также измерять и подкреплять успехи в их достижении.

Первый шаг в постановке значимых целей состоит в создании инфраструктуры программы лояльности, которая сможет поддержать их. Мы имеем в виду, что такая программа должна:

- формировать достоверные данные;
- определять базовые показатели и отслеживать их изменение с течением времени;
- обеспечивать согласованность действий на всех уровнях организационной системы компании;
- анализировать данные с учетом конкретных условий;
- стимулировать целевую модель поведения.

Все это невозможно сделать в короткие сроки. Не забывайте, что обеспечение стабильности Net Promoter требует времени. В процессе развития программы возможны непредсказуемые колебания показателя NPS. Постановка целей в таких условиях возможна, однако вы не будете знать, сможете ли их достичь. Лучше подождать какое-то время и наметить значимые, обоснованные и устойчивые цели, чем из-за спешки поставить под угрозу доверие к целям и ко всей программе Net Promoter.

Сравнение NPS в рамках компании

Один из методов оценки эффективности работы компании состоит в сравнении NPS между разными структурными и функциональными подразделениями или филиалами с помощью группового ранжирования полученных результатов. Такой подход преследует две цели: определить, какие подразделения достигли самых высоких показателей NPS и могут служить примером применения лучших методов работы, а также выявить те бизнес-стратегии и процессы, которые необходимо усовершенствовать.

В крупных компаниях, таких как сети розничной торговли с сотнями магазинов, расположенных по всей стране, могут быть обнаружены существенные различия между величиной NPS в отдельных торговых точках. В таком случае необходимо рассчитать средний NPS по стране в целом, но при этом важно правильно использовать данный показатель.

Один из подходов к осуществлению положительных перемен — составить упорядоченный список показателей NPS всех магазинов сети и определить квартили (табл. 8.1). Такой анализ позволит получить информацию о том, какие магазины дают самые высокие результаты и могут поделиться эффективными методами работы, а в каких результаты самые низкие, а значит, их работу необходимо улучшить. Кроме того, групповое ранжирование можно использовать для стимулирования внутренней конкуренции. Если какое-то подразделение занимает семидесятое место из восьмидесяти, это вызывает у его сотрудников желание выйти из нижнего квартиля. Саймон Лайонс из компании Aggreko говорит по этому поводу следующее:

Таблица 8.1. Групповое ранжирование по уровню эффективности



«Сами показатели предназначены для того, чтобы стимулировать сильную внутреннюю конкуренцию. Таким образом, если у вас есть отделы, которые показывают хорошие и плохие результаты по прибыли или добиваются высоких или низких показателей NPS, это наводит сотрудников этих подразделений на определенные размышления». Сравнение эффективности работы вашего отдела с показателями других структурных единиц позволит усилить внутреннюю конкуренцию и, будем надеяться, приведет к повышению эффективности работы компании в целом.

Однако существует и контраргумент. Групповое ранжирование несопоставимых бизнес-единиц приведет скорее к разочарованию, чем к положительным результатам. Даже сравнение по географическим регионам может быть сопряжено с риском, если характер бизнеса существенно отличается в разных подразделениях. Тем не менее полученные благодаря такому сравнению данные позволяют понять, в каких структурных единицах компании необходимо повысить NPS.

Аллан Клотш сформировал команду внедрения программы Net Promoter в компании Brady Asia, включив в нее руководителей пяти подразделений — лидеров по прибылям и убыткам, а также начальство функциональных бизнес-единиц в этом регионе. Вот что он сказал по этому поводу: «Один раз в квартал команда обменивается лучшими методами работы, сочетая при этом сотрудничество и соперничество. Мы постоянно пытаемся двигаться от того, что имеем сейчас, к тому, на что рассчитывают наши клиенты в будущем». В идеальной ситуации компании извлекают выгоду как из сотрудничества, так и из соперничества в коллективе.

Цели и организационное обучение

Давайте проанализируем некоторые организационные аспекты постановки целей и задач. Возможно, вы захотите наметить цель, которая определяет относительные достижения в плане выполнения задач программы. Например, многие компании используют NPS в качестве базового показателя клиентоориентированности. Задачи и цели определяют схему приоритетности действий, предпринимаемых в компании (факторы, от которых зависит значение NPS, в основном представляют направления работы компании, требующие особого внимания). Важно помнить, что вы пытаетесь изменить поведенческие аспекты деятельности компании, поэтому цели и задачи должны стимулировать стремление менеджеров и рядовых сотрудников к совершенствованию и инновациям, как сказано в главе 3. Индекс искренней лояльности позволяет руководству и сотрудникам разговаривать на одном языке и создает общую систему координат, которая помогает сосредоточить усилия всей компании на тех направлениях деятельности,

которые важны для клиентов. Однако в некоторых случаях необходимо глубже проанализировать этот показатель, для того чтобы действительно научиться чему-то благодаря обратной связи.

Не так давно мы изучали кейс, в котором менеджер по работе с корпоративным клиентом столкнулся с трудной задачей в процессе анализа данных по NPS. Он разослал анкету нескольким новым представителям клиента, которые выставили оценку 5 баллов в ответ на вопрос о вероятности рекомендаций. После проведения дальнейшей работы с респондентами оказалось, что самая распространенная причина такой оценки заключалась в том, что у респондентов не было необходимого опыта взаимодействия для формирования оценки. «Пять баллов — это ведь нейтральная оценка, не так ли?» Менеджеру по работе с корпоративным клиентом не удалось достичь поставленной цели по NPS из-за большого количества детракторов. Однако если оставить в стороне сам индекс, то первые результаты все равно были весьма ценными с точки зрения обучения. Полученная информация помогла менеджеру сформировать более глубокие отношения с клиентом. Сбор этих данных принес определенную пользу, но отрицательно сказался на самом показателе. Из всего этого можно сделать вывод: в некоторых ситуациях может возникнуть необходимость в обеспечении баланса между целями по NPS и организационным обучением.

Система компенсаций

Многие компании совершают большую ошибку, привязывая NPS к компенсациям до того, как их Net Promoter достигнет надлежащего уровня зрелости. Даже программы, которые действуют на протяжении нескольких лет, могут оказаться незрелыми, поскольку это зависит не от продолжительности их реализации, а от степени интеграции обратной связи в деятельность организации. Другие компании сталкиваются с трудностями из-за ошибочного предположения, что повышением лояльности клиентов должны заниматься только члены группы внедрения программы Net Promoter, а остальные сотрудники не обязаны менять свое поведение ради достижения корпоративной цели. И последнее: многие организации не обеспечили ресурсами команду внедрения программы Net Promoter на уровне, необходимом для того, чтобы она достигла зрелости. В итоге складывается ситуация, когда показатель NPS отслеживается на протяжении многих лет, но это не приводит к заметному улучшению работы компании.

Если вы уверены в том, что ваша организация готова привязать компенсации к показателю NPS, вам необходимо проанализировать, какая стратегия вознаграждения будет стимулировать надлежащие действия

со стороны персонала. Единого подхода к постановке целей и соответствующим компенсациям сотрудников не существует. Для этого можно использовать разные методы в зависимости от таких факторов, как доступная информация, организационная структура, корпоративная культура, уровень зрелости программы и бизнес-стратегия. Мы пришли к выводу, что способы включения NPS в целевые показатели эффективности и систему переменного вознаграждения могут со временем меняться. В связи с этим нужно регулярно оценивать статус и эффективность программы Net Promoter, а также вносить соответствующие изменения в систему компенсаций. В процессе реализации программы совершенствования, основанной на повышении индекса NPS, необходимо учитывать следующие аспекты:

- Сколько понадобится времени для определения базового показателя?
- Кого следует включить в программу компенсаций?
- Вознаграждение должно зависеть от результата по одному показателю или по их совокупности?
- На каком уровне организационной системы компании должен проходить выбор целевых показателей?
- Какой доли переменного вознаграждения это должно касаться?
- Каковы приемлемые временные рамки для улучшения показателей?
- Какие методы можно использовать для определения реалистичных, но в то же время амбициозных целей улучшения показателей?

Определение базового уровня NPS

Первый шаг в постановке целевых значений состоит в том, чтобы определить вызывающий доверие показатель, к которому можно было бы привязать компенсации сотрудникам. Прежде чем выбирать базовое значение такого показателя, необходимо собрать данные за длительный промежуток времени, чтобы выяснить, какое изменение показателя NPS можно считать нормальным с учетом характера вашего бизнеса и взаимоотношений с клиентами. Как было сказано в главе 5, базовый показатель необходимо рассчитывать на основании статистически значимой выборки, представляющей ключевые сегменты клиентов.

Участие в программе компенсаций

Существует мнение, что только сотрудники, работающие непосредственно с клиентами, должны получать часть переменного вознаграждения на основании показателей обратной связи. Однако учитывая тот факт, что в настоящее время большинство отраслей функционируют в жесткой конкурентной среде, в которой многое зависит от уровня обслуживания, мы обычно рекомендуем следующее: если вы примете решение привязать компенсации к показателю NPS, сделайте так, чтобы все сотрудники компании участвовали в переменном вознаграждении по результатам обратной связи клиентов. Те, кто не взаимодействует напрямую с клиентами, а занимается логистикой, разработкой новых и совершенствованием существующих продуктов или производством, могут извлечь для себя пользу из того, что некоторые аспекты их трудовой этики и рабочих процессов будут как минимум частично зависеть от целей повышения лояльности клиентов. Такой вовлекающий подход стимулирует сотрудников фокусироваться на обеспечении успешного взаимодействия с клиентами и позволяет развеять ошибочное представление о том, что повышение удовлетворенности и лояльности клиентов — это прерогатива одного отдела.

Сухейл Хан, старший директор FileNet (в настоящее время подразделения IBM Enterprise Content Management), так рассказывает о своем опыте внедрения программы компенсаций:

Для нас было очень важно поддержать то, что мы хотели сделать, а именно — улучшить взаимоотношения с клиентами. Наш подход к привязке компенсаций охватывал всю компанию. Вознаграждение топ-менеджеров было привязано к общему показателю лояльности, согласованному с CEO и его командой.

Целевые показатели остальных сотрудников этого подразделения были привязаны к их ролям, чтобы все понимали: то, что они делают в рамках своих повседневных обязанностей, оказывает непосредственное влияние на клиентов. «Управление бизнес-целями превратилось в управление целями повышения лояльности клиентов. Так мы начали стратегическую трансформацию нашей компании», — сказал по этому поводу Хан.

Один показатель или совокупность показателей

Следующий этап сводится к выбору приемлемого сочетания общих индикаторов и детальных функциональных показателей, с помощью которых

можно оценить определенные аспекты деятельности подразделения. В целом, особенно во втором случае, следует ставить цели, сфокусированные на тех аспектах деятельности, которые входят в сферу непосредственной ответственности сотрудников. Например, в большинстве компаний работники первой линии не оказывают на корпоративный индекс искренней лояльности такого же влияния, как высшее руководство. В связи с этим постановка целей может быть основана на измерении показателей в конкретных точках контакта и определении целевых значений для соответствующей группы сотрудников. Вместе с тем мы рекомендуем применять этот подход только в случае, если в компании в полной мере понимают влияние соответствующих точек контакта на значение NPS. Нет смысла направлять энергию сотрудников на выполнение задач, которые находятся в их компетенции, но вряд ли скажутся на лояльности клиентов. Выбирая эти показатели, убедитесь в том, что они влияют на NPS и согласуются с общей стратегией вашей компании. Только при таком подходе привязка вознаграждения к достижению целевых показателей обеспечит поддержку ваших инициатив.

В других случаях компании привязывают меньшую долю переменного вознаграждения к корпоративному показателю NPS, а более крупную — к точке контакта. При таком распределении NPS важен для каждого сотрудника, с другой стороны, имеет значение и то, что входит в непосредственную сферу его ответственности.

Поскольку круг обязанностей высших руководителей компании очень широк и носит стратегический характер, на них должна быть возложена ответственность за достижение целевых значений по общим показателям лояльности, таким как индекс искренней лояльности. Показатели обратной связи с клиентами тоже можно включить в систему, если они позволяют оценить успехи в реализации ключевой бизнес-стратегии, такой как повышение качества продукции. В зависимости от культуры и целей вашей компании привязка компенсаций может быть в равной степени эффективной в случаях, когда она основана на одном показателе (например, NPS) или на их совокупности.

Компенсации и уровень сотрудников

Важно позаботиться, чтобы целевые значения, к которым привязана компенсация, не оказались слишком непонятными для сотрудников. Если в компании работают тысячи человек, постановки целей для улучшения эффективности на основании одного корпоративного показателя NPS может оказаться недостаточно для мотивации персонала. Сотрудники могут не понять смысл этого показателя или не поверить, что способны

оказать на него значимое влияние. Необходимость сделать целевые показатели более точными должна быть сбалансирована со следующими двумя факторами:

- *Общая стратегия бизнеса.* Чтобы избежать возможных конфликтов, необходимо сделать так, чтобы постановка отдельных целей по функциональным подразделениям или регионам согласовывалась с более крупными задачами бизнеса, такими как гармоничная деятельность глобальной организации как единого целого или формирование кросс-функционального видения взаимоотношений с клиентами.
- *Размер выборки.* Постановка более детальных целей ведет к сокращению размера выборки по каждому рассчитанному показателю, что может повлиять на расчет статистически значимых улучшений показателя.

Цели должны соответствовать требуемой модели поведения. Например, для получения достоверных данных многие торговые организации устанавливают для своих сотрудников такой целевой показатель, как коэффициент отклика. Мы видели примеры эффективной реализации программы Net Promoter в случаях, когда в компании используется тщательно продуманная схема измерения показателей, когда установлен обоснованный целевой коэффициент отклика и когда у организации есть проверенные способы гарантировать, что сотрудники отдела продаж не станут намеренно искажать собранные данные. Использование детальных показателей может быть особенно эффективным для стимуляции нужного поведения сотрудников в сфере B2B, где совсем небольшое количество респондентов могут оказывать огромное влияние на удержание корпоративного клиента и рост компании.

Подобный подход применяется во многих сервисных организациях, в которых эффективность работы сотрудников по обслуживанию клиентов оценивается на основе запросов, на которые им приходится реагировать. В таких случаях программа Net Promoter способна поддерживать целеполагание на более гранулярном уровне по следующим причинам:

- количество потенциальных опросов достаточно велико, поэтому существует возможность рассчитывать статистически значимые цели один раз в квартал, в полгода или в год;
- внедрена система, позволяющая определить общий объем и характер транзакций и обеспечивающая соответствие результатов опроса

реальному положению дел, что предотвращает любое вероятное искажение результатов;

- компенсации менеджерам предоставляются по тому же принципу, что и рядовым сотрудникам первой линии; на уровне топ-менеджеров они чаще всего привязываются к корпоративному показателю NPS. Каким бы ни был приемлемый уровень компенсаций в вашей компании, крайне важно, чтобы в его основу были положены достоверные данные.

Соотношение между обратной связью и переменной частью вознаграждения зависит от конкретных обстоятельств в каждой отрасли или компании. Обычно часть компенсации, которая привязывается к целевым показателям повышения лояльности, устанавливается в зависимости от должности сотрудника, причем в случае персонала по работе с клиентами она больше. По этой причине более крупную часть переменного вознаграждения во многих случаях получают сотрудники отдела продаж, управленцы высшего звена и топ-менеджеры. Безусловно, все сотрудники должны нести ответственность за улучшение клиентского опыта, однако понятно, что в случае вышеназванной группы повышение удельного веса переменной части вознаграждения, которая зависит от уровня лояльности клиентов, оправдано, поскольку именно эти люди поддерживают непосредственные контакты с ними.

Фактический вес, который присваивается показателям лояльности, должен быть достаточно значимым, чтобы стимулировать требуемое клиенто-ориентированное поведение. Мы считаем, что 10 процентов от размера переменного вознаграждения — это минимально приемлемое значение. В своей практике мы встречали примеры успешной реализации программы Net Promoter, в которых доля переменного вознаграждения, привязанная к показателю NPS, составляла 30 процентов и более.

Энрике Салем рассказал о комплексном подходе Symantec к этому вопросу: «Многие компании бьются над проблемой выплаты компенсаций. Думаю, ответ на этот вопрос в какой-то мере зависит от того, что именно даст необходимые результаты в той культуре, которую вы сформировали». В Symantec стремились сделать систему компенсаций максимально простой. Менеджеры высшего звена Symantec быстро осознали, что в коллективе возникнет непонимание, если рядовые сотрудники увидят, что руководители не подают пример идеального поведения:

Вознаграждение — это прекрасно, но важно также то, какие действия я предпринимаю и о чем говорю на собрании. Думаю, легко было бы сказать: «Ладно, давайте просто изменим систему компенсаций, и все будет хорошо».

Откровенно говоря, я считаю крайне важным, чтобы топ-менеджеры подавали пример того поведения, которого они ожидают от всех остальных сотрудников. Я полагаю, что компенсации — это хорошо, но что действительно имеет значение, так это модель поведения.

По большому счету, именно демонстрация образцового поведения задает необходимый тон, поскольку система компенсаций иногда не столько решает проблемы, сколько создает их. Если у вас нет надлежащей модели поведения и корпоративной культуры, компенсации не помогут вам преодолеть сложности.

Временные рамки и ритм улучшений

В процессе постановки задач для повышения эффективности компания должна определить временные рамки достижения целей по повышению лояльности, а также способ оценки полученных результатов в промежуточный период. В большинстве организаций такие задачи ставятся на год, а успехи на пути к их достижению оцениваются один раз в квартал в рамках стандартной системы бизнес-отчетности. В некоторых функциональных областях деятельности компании, таких как обслуживание клиентов, возможна постановка более краткосрочных целей с использованием непрерывной оценки транзакционных показателей. В целом временные рамки достижения целей должны быть согласованы с циклом изменений. Если вам требуется двенадцать месяцев на осуществление перемен, необходимых для повышения эффективности линии продуктов, расчетная продолжительность периода улучшений будет существенно отличаться от времени, необходимого для коучинга сотрудника контакт-центра.

Кроме того, цели по повышению NPS должны согласовываться с естественным ритмом отчетности, принятым в вашей компании. Если отчеты о достижении целей по NPS будут составляться раз в год, а отчеты по всем остальным показателям — один раз в квартал, это создаст трудности в процессе коммуникации. По большому счету, ваша задача — добиться того, чтобы цели по NPS имели в компании такой же вес и значимость, как и другие корпоративные показатели. Ваши данные должны быть достоверными и собранными на основании достаточно большой выборки, только тогда они будут отражать истинные впечатления клиентов о взаимодействии с вашей компанией. Любые пробелы в стратегии формирования выборки из представителей разных сегментов и подгрупп клиентов (с учетом должности, региона, типа и сегмента) могут повлечь за собой смещение результатов опроса, что, в свою очередь, приведет к постановке целей на основании неполных данных.

Методология постановки целей

Многие компании стремятся освоить лучшие способы постановки целей по NPS, особенно в случае применения численного метода к определению разумных целевых ориентиров повышения индекса искренней лояльности. Мы рекомендуем использовать для этого многоуровневый процесс, который учитывает несколько факторов.

— *Данные об NPS за прошедший период.* Наш процесс начинается с анализа тенденции изменения показателей для верхнего и нижнего значений корпоративного показателя NPS за определенный промежуток времени. Это позволит определить ожидания в отношении темпов роста NPS на основании результатов за прошедший период. Понимание сложившихся тенденций способствует постановке реалистичных целей, ориентированных на повышение эффективности.

— *Обоснованные темпы повышения NPS.* Мы каждый год собирали данные о лояльности клиентов в разных компаниях. В нашу базу данных включены сведения примерно по 300 000 клиентам (в сфере B2B и B2C) из таких отраслей, как телекоммуникации, высокие технологии, финансовые и интернет-услуги. Вся эта информация позволила нам понять, на какое повышение NPS за год могут рассчитывать компании. Мы обратили внимание на то, что возможности темпов роста NPS зависят от значения этого индекса в самом начале реализации программы Net Promoter. Как правило, у компаний, которые начинают с низкого значения NPS, больше возможностей для повышения этого показателя, чем у компаний, начинающих с высокого значения (этот вывод иллюстрирует рис. 8.3). С точки зрения постановки целей

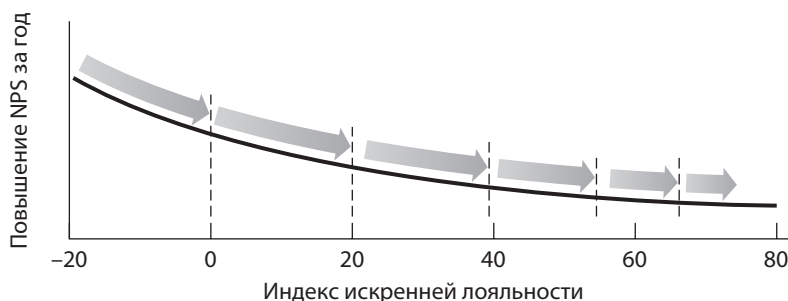


Рис. 8.3. Иллюстрация потенциала повышения NPS в зависимости от исходного значения индекса

агрегированные данные позволяют определить достижимые цели в отношении роста NPS с учетом того, чего удалось достичь компаниям с аналогичным показателем.

- *Кросс-культурный бенчмаркинг.* Культурные особенности могут оказать влияние на значение NPS, что необходимо учитывать в процессе постановки целей, поэтому применение кросс-культурного бенчмаркинга помогает созданию местного контекста для определения базовых целей по странам или регионам.
- *Взвешенная информация о росте NPS.* Процесс постановки целей должен быть достаточно гибким, чтобы можно было учитывать изменение деловой среды. Разные бизнес-единицы или регионы могут повышать NPS с различной скоростью с учетом бизнес-ожиданий. Например, если в Азиатско-Тихоокеанском регионе NPS растет самыми высокими темпами, в процессе постановки целей необходимо учесть влияние культурных факторов и ожидания в отношении роста NPS в этом регионе по сравнению с другими. Поэтому если вы попытаетесь наметить задачи повышения индекса на два-три года, это значит, что вам необходимо рассчитать ожидаемые темпы роста, присвоив определенный вес значениям NPS по сегментам с быстрым увеличением этого показателя, для того чтобы привести его в соответствие с потенциалом роста.
- *Определение значимости повышения NPS.* Многие компании стремятся поставить предварительные цели на основании происходящих год за годом статистически значимых изменений. Однако значение темпов роста NPS может быть отчасти обусловлено искажениями или погрешностями в процессе сбора данных, а руководителям компании необходимо удостовериться, что рост превышает ошибку. Хотя статистическая значимость повышения NPS не должна быть единственным фактором, большинство организаций стремятся выбирать такие цели, которые значительно отличаются от текущего уровня показателя.

Использование всех этих методов позволит вам поставить реалистичные цели. Тем не менее важно помнить, что конкурентный рынок не обращает никакого внимания на статистически значимые улучшения или взвешенность целей. По большому счету, компании должны ставить перед собой такие задачи, которые приведены в соответствие с их конкурентной средой и определяют, что понадобится организации для достижения превосходства на рынке за период, установленный для целей роста. Нет никакого

смысла гордиться выполнением амбициозных задач, если ваш конкурент добился еще большего за то же время. В контексте конкурентной борьбы самый главный показатель — успешное достижение целей в сравнении с соперниками.

Заключение

Внедрение программы повышения NPS, ориентированной на усиление лояльности клиентов, позволяет компаниям стать на путь непрерывного совершенствования. Однако процесс постановки целей по повышению индекса искренней лояльности — это не точная наука. При выполнении этой задачи необходимо учитывать много факторов, в том числе существование естественного противоречия между необходимостью постановки реалистичных и при этом достаточно высоких целей, стимулирующих сотрудников и всех остальных участников процесса делать все возможное для их достижения. При постановке целей повышения NPS необходимо помнить, что все они должны основываться на тщательном анализе того, какие задачи действительно осуществимы с учетом имеющейся информации и ресурсов, а также отвечают ли они потребностям компании в плане обеспечения ее конкурентоспособности.

Успешное определение целей и реализация стратегии совершенствования зависят также от выполнения некоторых предварительных условий в контексте программы Net Promoter. Во-первых, вы должны позаботиться, чтобы собранные данные были достоверными, релевантными, непротиворечивыми и надежными. Во-вторых, ваша программа должна быть приведена в соответствие с деятельностью компании в целом. Постановка целей и задач может обеспечить успешную мотивацию персонала только в случае, если она охватывает всю компанию и имеет непосредственное отношение к работе каждого сотрудника.

Выполнив эти условия, установите базовый уровень NPS в качестве инструмента оценки успехов на пути к достижению поставленных целей. Задачи должны соответствовать вашему пониманию того, каковы ваши позиции по сравнению с конкурентами и отраслевыми стандартами, а также как определить нормальный показатель повышения NPS с учетом культурных различий. И последнее: в случае привязки компенсаций персоналу к целевому показателю NPS обязательно проанализируйте такие факторы, как временные рамки, уровень сотрудника и степень зрелости программы Net Promoter, чтобы обеспечить создание справедливой системы, которая действительно ориентирована на повышение лояльности клиентов и стимулирует необходимое поведение сотрудников.

Глава 9

ИННОВАЦИИ КАК СТИМУЛ ТРАНСФОРМАЦИИ

Мы создаем восхитительные отношения.

Диана Дайкстра, президент и CEO
San Francisco Fire Credit Union*

Восхитительные отношения — это то, что пытаются создавать для своих клиентов лидеры рынка, такие как San Francisco Fire Credit Union, с показателем NPS в 75 пунктов. Компания, не потратив ни копейки на прямой маркетинг, растет в 2 раза быстрее отрасли. В организации было принято стратегическое решение не вкладывать деньги в оборудование своих отделений дополнительными банкоматами, а направить сэкономленную на накладных расходах сумму в размере более полумиллиона долларов на отмену комиссии за использование клиентами организации банкоматов во всем мире, независимо от того, к какой финансовой структуре они принадлежат. Клиенты получили возможность снимать деньги со своих счетов где бы то ни было, что не могло их не порадовать. Это решение, обеспечившее выгоду обеим сторонам, позволило запустить процесс сарафанного радио при нулевых затратах со стороны компании. Кроме того, Credit Union вознаграждает сотрудников за приложение максимума усилий для удовлетворения потребностей клиентов и создает условия для того, чтобы у персонала были все необходимые для этого полномочия. Диана Дайкстра говорит об этом так: «Наши сотрудники и есть наш

* San Francisco Fire Credit Union — некоммерческая финансовая организация, кредитный союз, оказывающий банковские услуги. *Прим. ред.*

бизнес, если они будут детракторами, тогда мы будем создавать детракторов и среди клиентов». Подчеркивая такую ориентацию на сотрудников, в компании измеряют не только лояльность клиентов, но и преданность персонала. Около трех лет назад показатель NPS сотрудников Credit Union составлял –20 процентов, к настоящему времени он достиг почти 65 процентов, а корпоративный показатель NPS повысился с 52 до 75 процентов. Диана Дайкстра настолько сфокусирована на клиентах, что дает свой электронный адрес членам группы «Задать вопрос Диане» и отвечает на их вопросы до поздней ночи. Подавая личный пример и фокусируясь на успехе сотрудников и клиентов, Диана Дайкстра смогла преобразовать лояльность персонала и потребителей по отношению к San Francisco Fire Credit Union.

Во многих компаниях, успешно реализующих программу Net Promoter, происходят внутренние и внешние преобразования, касающиеся также продуктов, услуг и процесса инноваций. Последний подразумевает внедрение чего-то нового, улучшение или изменение существующих методов работы и продуктов, что создает новое измерение деятельности. Преобразования охватывают разные области компании, такие как персонал (вовлеченность сотрудников, согласование действий с партнерами и участие в клиентских сообществах), продукты (разработка новых продуктов и расширение ассортимента) и процессы (повышение эффективности каналов продаж и рабочего процесса). Как правило, процесс инноваций в этих областях открывает возможности для увеличения прибыли и расширения бизнеса и может создать благоприятные условия для трансформации всей компании.

Многие организации приступают к реализации программы Net Promoter, занимая защитную позицию, другими словами, пытаются решить лишь самые неотложные проблемы бизнеса. Однако есть и такие компании, которые вышли за рамки решения текущих проблем, полностью преобразовав все, что в них происходит, и открыв для себя новые перспективы. Эти организации перешли от защиты к активным действиям. В этой главе рассматриваются идеи, методы и способы, делающие возможными инновации и преобразования. К числу этих прогрессивных подходов относится преобразование на основе современных технологий, инновация процессов, формирование интернет-сообществ и активизация промоутеров, создающих сетевой эффект. Ниже мы приводим конкретные примеры с анализом того, как мы видим применение некоторых из этих идей ведущими компаниями, и надеемся, что вас вдохновят эти примеры и вы почерпнете здесь идеи для своего бизнеса.

Преобразования на основе применения современных технологий

Мы неисправимые технократы. В свое время мы сознательно приняли решение не фокусироваться в этой книге на технологиях, однако нам кажется, что мы окажем вам плохую услугу, если не подчеркнем их важность. Научно-технический прогресс затрагивает все аспекты деловой жизни. Начиная с первых дней существования электронного бизнеса и заканчивая современными пользовательскими медиаресурсами, возникшими благодаря развитию интернета, новые технологии меняют методы ведения бизнеса. Net Promoter не исключение. Применение современных технологий обеспечивает дополнительное преимущество в успешной реализации программы и поиска инновационных подходов к формированию клиентского опыта.

От принятия решений об использовании передовых технологий зависит успех компании в долгосрочной перспективе. Реализация программы Net Promoter подразумевает выполнение множества скоординированных действий, сбор и анализ данных, ведение отчетности и распространение информации. Все это невозможно сделать вручную или с помощью отдельного приложения, эти действия должны быть интегрированы в инфраструктуру вашей компании. Успешное управление организацией зависит от объединения в одно целое обратной связи, финансовых данных, системы управления взаимоотношениями с клиентами и таких инструментов онлайн-коммуникаций, как корпоративные сайты и блоги.

В этом разделе мы рассмотрим вопрос о том, как современные технологии позволяют составить целостное представление о клиенте по всему сроку обслуживания в отличие от разрозненной информации функциональных подразделений, не имеющей отношения к повседневным бизнес-операциям. Мы расскажем, как технология помогает систематизировать и обобщать информацию, создавая благоприятные возможности для трансформации продуктов компании, происходящих в ней процессов и клиентского опыта, обеспечивая повышение индекса искренней лояльности. Технология играет ключевую роль в интеграции отдельных элементов операционной модели Net Promoter, таких как «Дорожная карта» программы, Достоверные данные, Анализ основных причин, а также Действие и ответственность, Инновации и трансформация.

«Дорожная карта» программы

Как сказано в главе 4, разработка «дорожной карты» программы требует понимания моментов истины клиентского опыта. Сбор данных общим и транзакционным методами обеспечивает более глубокое понимание

опыта ваших клиентов в контексте разных событий и времени. Современные технологии должны помочь автоматизировать сбор данных для вашей программы в режиме реального времени и обеспечить передачу информации нужным людям в нужный момент. Благодаря автоматизации процесса сбора и распространения информации компании могут уделять больше времени потребностям клиентов, вместо того чтобы тратить его на устранение проблем, обусловленных отсутствием технологической инфраструктуры.

Достоверные данные

Для сбора качественных данных и их распространения по всей компании необходима гибкая и надежная система. Эффективное управление выборками обеспечивает более низкий уровень волатильности NPS с качеством выборки (например, балансирование выборки, прошедшей через e-mail-отбивку). Механизм сбора данных должен быть достаточно подвижным, чтобы у вас была возможность делать это самым удобным для клиентов способом. Мобильные устройства, системы интерактивного голосового ответа, интернет-сообщества и электронная почта — наиболее популярные инструменты автоматизации этого процесса. Приведение его в соответствие с естественным ходом взаимодействия клиентов с вашей компанией играет важнейшую роль в формировании достоверных данных.

Система управления информацией должна также обеспечивать интеграцию демографических данных о клиентах, их ролях и сегментационных признаках с информацией о лояльности. Кроме того, эта система должна предоставлять условия для определения коэффициента отклика в режиме реального времени, чтобы у сотрудников была возможность вовремя привлечь клиентов к участию в опросе. Помимо всего прочего, такая система должна быть безопасной. Достоверные данные, собранные с использованием системы Net Promoter, становятся источником жизненной силы вашей компании и содержат конфиденциальную информацию о клиентах и их готовности и впредь покупать вашу продукцию. Вы должны позаботиться о защите этой информации с помощью надлежащих мер безопасности и аутентификации.

Надежное технологическое решение делает возможным такое управление системой Net Promoter, которое обеспечивает сбор достоверных данных, необходимых для принятия важных бизнес-решений.

Анализ основных причин

Гибкая технологическая инфраструктура позволяет использовать ряд аналитических методов для определения основных причин лояльности и недовольства клиентов. Решения, дающие возможность проводить

анализ факторов и разницы между показателями, а также отражать результаты обсуждения с клиентами основных причин их недовольства, ускоряют процесс принятия решений, необходимых для повышения NPS. Такая технологическая инфраструктура должна выполнять групповое ранжирование показателей NPS по структурным подразделениям, географическим регионам, линиям продуктов или операторам, а также анализировать данные с разных точек зрения и классифицировать комментарии клиентов, чтобы еще глубже постичь суть факторов лояльности.

Действие и ответственность

Мы убеждены, что предоставление правильной информации правильным людям в правильное время имеет решающее значение для операционного успеха программы Net Promoter. Многим организациям не удастся добиться такого успеха из-за слишком медленной реакции на обратную связь. Информация, полученная в режиме реального времени, требует безотлагательных действий. Ваша технологическая инфраструктура должна, применяя бизнес-логику, оценивать необходимость таких действий и распространять информацию об этом по электронной почте или, при наличии интеграции, через CRM в виде специальных уведомлений-алертов. Поскольку действия ведутся во всей компании, следует внедрить систему управленческой отчетности, обеспечивающей контроль за работой всех подразделений, что, в свою очередь, повысит ответственность сотрудников на всех уровнях организационной системы.

Инновации и трансформация

Мониторинг клиентского опыта в критических точках контакта и оценка лояльности позволят вам получить информацию, необходимую для формирования клиентоориентированной культуры. Ваша технологическая инфраструктура должна давать вам возможность определить сегменты клиентов и поддерживать коммуникации с ними в таком режиме, который обеспечивает непрерывное улучшение их опыта, повышая лояльность и стимулируя передачу позитивной информации по сарафанному радио.

Кто угодно может рассчитать индекс искренней лояльности с помощью калькулятора. Тем не менее успешная программа Net Promoter требует организационной дисциплины, чтобы воплоти данные о клиентах в повседневный рабочий процесс, тем самым внедряя клиентоориентированность в «ДНК» компании. Строгое следование Net Promoter — это итеративный процесс, поэтому эффективная системная среда, обеспечивающая его автоматизацию, позволит вам легко и успешно работать с этой программой. В 1949 году

Джон фон Нейман* сказал: «Похоже, мы достигли предела того, что возможно в компьютерных технологиях, хотя с подобными высказываниями следует быть осторожным, ведь они будут звучать достаточно глупо через пять лет». Мы призываем вас внимательно следить за появлением новых технологий, которые смогут облегчить процесс сбора, анализа и распределения данных способом, который позволит вам достичь поставленных целей.

Операционные усовершенствования и инновации

Трансформация компании может произойти только в результате операционных усовершенствований. Изучив опыт многих организаций, использующих метод «шесть сигм», мы пришли к выводу, что происходящие в компании процессы и операции часто открывают благоприятные возможности для получения конкурентных преимуществ и позволяют дифференцироваться от конкурентов. В подразделении GE Consumer and Industrial применяется подход «бережливое производство + шесть сигм», ориентированный на устранение всех типов потерь, или «видов деятельности, не обеспечивающих создание ценности», что приводит к повышению эффективности операций, оказывающих влияние на факторы лояльности. По мнению обладательницы «черного пояса» «шесть сигма» Вивьен Блейд, которая поделилась с нами опытом внедрения NPS и метода бережливого производства в компании GE, сочетание методов «бережливое производство» и «шесть сигм» оказалось весьма эффективным для получения результатов в реализации программы Net Promoter. «Бережливое производство» позволяет сократить продолжительность цикла работы с клиентом, устраняя любые потери в этом процессе, тогда как метод «шесть сигм» сокращает продолжительность этого цикла с помощью борьбы с дефектами, браком и отклонениями. Целых 95 процентов времени, потраченного клиентом на взаимодействие с компанией, может быть отнесено к категории того, что «не обеспечивает создание ценности».

По мнению Блейд, «суть NPS состоит не в управлении индексом, а в том, как мы улучшаем клиентский опыт». В компании GE CEO обеспечивает внедрение NPS по принципу «сверху вниз» и считает этот индекс и подход «бережливое производство + шесть сигм» неотъемлемыми элементами органичного роста. Для улучшения клиентского опыта в GE используется простая и понятная схема «слушать, действовать и измерять». На основании обратной связи, полученной с помощью программы Net Promoter,

* Венгеро-американский математик еврейского происхождения, сделавший важный вклад в квантовую физику, квантовую логику, функциональный анализ, теорию множеств, информатику, экологию и другие отрасли науки. *Прим. ред.*

определяется приоритетность инвестиций в совершенствование процессов с применением принципов бережливого производства. Действия, продиктованные NPS, сфокусированы на двух направлениях: тактическом (планы действий, рассчитанные на каждого клиента в отдельности, в сочетании с выполнением последующих мероприятий на протяжении трех-шести месяцев) и стратегическом (системные меры, например, по совершенствованию процессов, связанных с непосредственным обслуживанием клиентов). Важный аспект NPS и метода бережливого производства состоит в оценке результатов предпринятых действий по ключевым показателям, в том числе по реальной продолжительности цикла работы с клиентом в сравнении с его ожиданиями. Попытайтесь составить представление об опыте взаимодействия ключевых клиентов с вашей компанией и о том, что имеет для них значение, чтобы понять, куда нужно вкладывать ресурсы для того, чтобы оправдать и превзойти их ожидания.

Ascension Health: операционные усовершенствования обеспечивают идеальное обслуживание пациентов

Здравоохранение далеко не всегда относят к числу отраслей, ориентированных на инновации, операционную эффективность или клиентоориентированность. Именно поэтому новаторские методы работы, используемые в Ascension Health и лучшей больнице компании, расположенной в Кокомо, привлекли наше внимание в качестве примера, который мы посчитали нужным привести в этой книге.

Ascension Health, крупнейшая католическая некоммерческая система здравоохранения в США, действующая в двадцати штатах и имеющая доход 12 млрд долларов, использует в своих больницах лучшие методы работы, которые изменили привычный стиль поведения не только пациентов, но и врачей, медсестер и остального персонала. На нас произвела сильное впечатление история, которой поделился с нами директор отдела научных исследований и разработок Ascension Health Перги Куруш и исполнительный директор службы поддержки пациентов Мэри Гриффин. Они рассказали, как их компания использует NPS для концентрации внимания на опыте пациентов.

В Ascension Health реализованы три стратегические инициативы:

- эффективное медицинское обслуживание (другими словами, стопроцентное удовлетворение потребностей пациентов);
- безопасное медицинское обслуживание (например, полное отсутствие предотвратимых причин смерти или травм);

— всеобъемлющее медицинское обслуживание (например, каждый человек может получить медицинскую помощь на дому).

В Ascension Health обсудили с пациентами вопрос о том, какие аспекты работы компании делают их клиентский опыт исключительным. Оказалось, что это репутация больницы и качество медицинских услуг, эффективность административной службы, комфортные условия, а также эмоциональная и духовная поддержка. Оправдывать такие ожидания на постоянной основе — трудная, но интересная задача. В Ascension Health обнаружили, что медсестры тратят на уход за больными в среднем только двадцать минут в час, а большая часть оставшегося времени уходит на административную работу, обучение и выполнение разных мелких обязанностей. Чтобы улучшить опыт пациентов, в Ascension Health поставили перед собой задачу увеличить время, которое медсестры проводят с больными. Кроме того, поскольку в сеть Ascension Health входит много медучреждений, в компании использовалось множество несопоставимых анкет для определения удовлетворенности пациентов, в которые было включено около семи сотен разных вопросов.

Пытаясь изменить опыт своих ключевых клиентов, в Ascension Health применили адаптивный метод проектирования деятельности, основанный на принципах совершенствования производственных процессов, принятых в компании Toyota. Этот подход отличается от других, поскольку сфокусирован на решении проблем на уровне непосредственного взаимодействия с клиентами. Эта задача решается с помощью наблюдения за процессом, изучения различных случаев взаимодействия клиентов с компанией и привлечения сотрудников, работающих непосредственно с пациентами, к анализу основных причин проблемы и возможных усовершенствований.

«Многие больницы не обеспечивают тот уровень операционной эффективности, который можно увидеть в компаниях из сферы высоких технологий, — говорит Гриффин. — Адаптивный метод проектирования позволяет нам достичь операционной эффективности, необходимой для улучшения опыта пациентов. Мы хотим создать систему идеального обслуживания: предоставлять больным то, что им нужно, когда и где им это необходимо, с учетом их требований и в кратчайшие сроки. Мы хотим построить безопасную систему предоставления физической, эмоциональной, духовной и профессиональной помощи пациентам, не допускающую потерь и неэффективности».

В компании Ascension Health используют два типа решения проблем: первый, когда внимание сфокусировано на избавлении от конкретной проблемы, но это бывает неэффективным и временным решением, и второй, который подразумевает анализ основных причин проблемы и привлечение

персонала к поиску решений, чтобы предотвратить ее повторение. В Ascension Health отдали предпочтение второму типу, поскольку хотели знать, почему те или иные действия не выполняются должным образом с первого раза. Гриффин говорит по этому поводу следующее: «Адаптивный метод проектирования начинается с простого наблюдения за происходящим, чтобы затем в буквальном смысле слова нарисовать на листе бумаги схему того, как сотрудники выполняют свою работу. Мы называем это “рисунком на листе А3”. И мы делаем много таких рисунков! При этом нужно быть незаметным наблюдателем, не имеющим своих суждений, и просто смотреть, как люди работают. Мы задаем им вопрос “Откуда вы знаете, что нужно делать именно это?”, а не “Почему вы это делаете?”» (рис. 9.1).

В Ascension Health изучили три основных фактора:

- маршруты перемещения: куда ходят сотрудники в процессе выполнения своей работы;
- связи: с кем и о чем разговаривают медсестры;
- чем занимаются медсестры и сколько времени тратят на решение проблем.

Оказалось, что медсестры тратят большую часть времени на «тушение пожаров» и проводят не так уж много времени с пациентами.

Специалисты компании проработали одну из проблем: пациенту приходится ждать, когда принесут контейнер для биопроб. «Это была серьезная проблема, поскольку контейнеры нужны пациентам безотлагательно, именно в тот момент, когда они их попросили. Процесс пополнения запаса оказался слишком сложным для новых сотрудников, вынуждал медсестер искать требуемые материалы и приводил к неэффективному формированию и использованию материальных запасов», — объяснила Гриффин.

Почему в отделении не оказалось в наличии контейнеров для биопроб? Прежде всего потому, что сотрудникам отдела снабжения было трудно определить, какие нужны материалы, поскольку не поступало четкого сигнала о необходимости пополнения запаса. В итоге у медсестер в отделении закончились контейнеры. Для того чтобы принести то, что понадобится пациенту, персоналу приходилось отправляться на другой этаж, чтобы взять необходимое из подсобного помещения. Однако этот процесс оставался невидимым для сотрудников отдела снабжения, которые не знали, что у медсестер закончился запас контейнеров. Вместо того чтобы звонить в отдел снабжения посреди ночи, когда там никого нет, медсестры решали проблемы первым способом. Они делали то, что было выгодно их коллегам

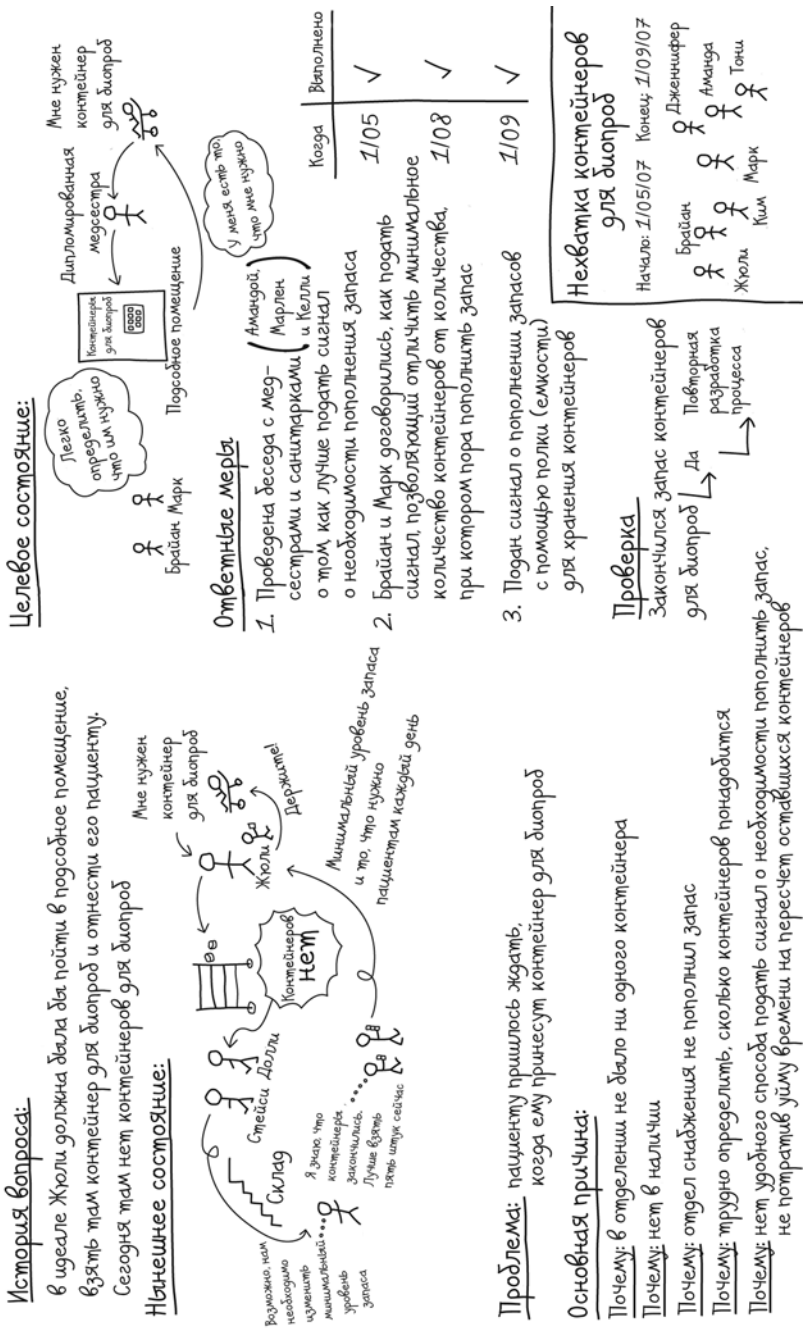


Рис. 9.1. Рисунок на листе А3: проблема с контейнерами для биопроводов

из отдела снабжения, но это был далеко не лучший способ решения проблемы для пациентов. Вот что говорит об этом Гриффин:

Улучшение операционной деятельности компании произошло после того, как мы составили карту перемещения сотрудников. Когда емкости для хранения контейнеров становились пустыми, медсестры просто брали их и ставили на другой стол. Благодаря этому сотрудники отдела снабжения сразу же видели пустую емкость и в тот же день наполняли ее новыми контейнерами. Это делалось ежедневно, а не через день, как было раньше. Определив основные причины проблемы с помощью метода адаптивного проектирования, команда устранила перебои с запасами и сократила общее количество времени их пополнения на 50 процентов. Но самое главное — все это увеличило количество времени на уход за пациентами, что улучшает взаимоотношения с ними и повышает удовлетворенность среднего медперсонала своей работой.

Мы развиваем своих сотрудников, и эта практика совершенствования дает им чувство значимости. Сейчас они все чаще сообщают нам о существующих проблемах, поскольку видят, что менеджеры высшего звена прислушиваются и решают их. Если бы руководство не изменило свой подход к работе, то с какой стати это стали бы делать рядовые сотрудники?

Процесс преобразований охватил всю организационную систему Ascension Health (врачей, рядовых сотрудников), а также тех, кто находится за ее пределами (пациентов, поставщиков материалов), что привело к существенному улучшению конечного продукта (эффективное, безопасное и всеобъемлющее медицинское обслуживание). Индекс удовлетворенности сотрудников повысился с 68 процентов в четвертом квартале 2006 финансового года до 82,8 процента в четвертом квартале 2007 финансового года. Индекс удовлетворенности врачей работой в больнице вырос с 97 процентов в 2006 году до идеального показателя в 100 процентов в 2007-м. NPS тоже был достаточно высоким: 67 процентов.

В этом примере главным уроком для нас стала важность понимания того, какое влияние внесение необходимых изменений в неэффективные процессы оказывает на пациентов и работающих с ними сотрудников. Мы все можем научиться чему-то благодаря концепции «незаметного изучения процессов» и привлечения рядовых сотрудников к решению проблем, как это сделали в компании Ascension Health. Вовлечение персонала низшего звена может преобразовать как внутренний, так и внешний опыт взаимодействия с компанией. Совершенствование процессов и привлечение сотрудников способно превратить обычный визит в больницу в исключительное событие.

Развитие бренд-ориентированных сообществ

Сообщество — это популярное слово часто используется в современном мире маркетинга. Что это такое и почему оно так важно? В этом разделе мы поговорим о сообществе как о веб-среде, в которой компании или бренды поддерживают активный непрерывный диалог с клиентами ключевых сегментов, анализируют информацию, полученную от членов сообщества, определяют приоритетность действий и предпринимают необходимые меры с учетом этой обратной связи, а также замыкают ее с членами сообщества. Развитие интернета и социальных сетей привело к созданию данного инструмента для поддержания диалога о продуктах с клиентами, что повлекло за собой смещение фокуса рыночных инвестиций с традиционной рекламы на бренд-сообщества.

Развитие динамичных сообществ клиентов становится все более важным фактором дифференциации бренда и создания конкурентного преимущества. Компания eBay, имеющая четверть миллиарда пользователей, сформировала сообщество вокруг своей глобальной торговой платформы. Организация начала этот путь с создания ценностей сообщества для формирования открытой и честной среды, что стало одним из факторов успеха. Вице-президент по маркетингу Кип Найт — активный сторонник создания таких объединений. Вот что он говорит по этому поводу: «Сообщество имеет большое значение для eBay, поскольку это стратегический дифференцирующий фактор, который способствует усилению лояльности, активной деятельности его членов и обеспечивает удержание клиентов. Онлайн-сообщество eBay — это наш самый ценный актив, и мы хотим, чтобы оно было интересным каждому. Мы должны поддерживать баланс между открытостью сообщества и надлежащими мерами безопасности и правилами».

В компании eBay были разработаны программы развития сообщества для сбора информации от клиентов. Найт продолжил: «Надо иметь большую смелость, чтобы пригласить клиентов к участию в сообществе и дать им возможность говорить все что угодно, ведь они могут делиться и негативными отзывами. Тем не менее предоставление клиентам возможности высказаться на открытом форуме — очень ценный актив». В eBay использовали различные образовательно-информационные инструменты, такие как воркшопы для членов сообщества, блоги, форумы, неформальные встречи и личные контакты. Кроме того, в 1999 году компания создала форум для получения обратной связи. Это постоянно действующая консультативная группа, сформированная для поиска качественных идей по поводу методов работы, проектов и важных решений, которые помогли бы eBay предпринимать грамотные действия. Кип Найт планирует и впредь использовать сообщество eBay для получения обратной связи, что позволит повысить уровень взаимоотношений между компанией и клиентами, ее бизнес-решений и общего роста.

Бренд-сообщества

Поразительный рост популярности социальных сетей, таких как MySpace, LinkedIn и Facebook, изменил среду взаимодействия между компаниями и их клиентами. Потребители становятся все теснее связанными друг с другом, используя целый ряд инструментов коммуникации (интернет, мобильная связь, SMS, MMS, электронная почта, блоги и социальные сети), получивших широкое распространение и ставших неотъемлемой частью социальной и деловой жизни. Мы можем выгодно применять все эти новые технологии, которые быстро становятся общедоступными, чтобы получать от клиентов ценную информацию и поддерживать взаимодействие с ними с помощью множества разных каналов коммуникаций.

Сетевые бренд-сообщества предоставляют бренд-менеджерам возможность понять своих лучших клиентов и установить с ними контакт. Такие объединения позволяют пользователям взаимодействовать с брендом и друг с другом. Бренд-сообщества отличаются от социальных сетей, основная цель которых — устанавливать контакты с другими пользователями на основании офлайн-связей и общих интересов. Задача бренд-сообществ — наладить такое взаимодействие с клиентами, которое позволит улучшать отношения с ними, создавать более совершенные продукты и активизировать передачу позитивной информации по цепочке.

Этот рынок развивается настолько быстро, что к тому времени, когда вы прочитаете книгу, некоторые наши комментарии могут устареть. Крупные социальные сети объединяют миллионы людей с разными демографическими и географическими характеристиками в сообщества по интересам. В качестве такого интереса может выступать тот или иной продукт или просто возможность сходить вечером в ресторан. Люди ищут сообщества, члены которых разделяют их увлеченность определенной темой, и мы готовы поспорить, что многие из вас уже поменяли не одно из них. Некоторые из таких сообществ по определению носят временный характер (например, сообщество сторонников кандидата в президенты или группа для молодых матерей), тогда как другие рассчитаны на то, чтобы оставаться с вами всю жизнь. Эта среда невероятно изменчива. В данном разделе рассматриваются способы применения принципов работы социальных сетей для создания динамичных бренд-сообществ.

Концепция бренд-сообщества расширяет модель прямого взаимодействия, предоставляя его членам возможность контактировать с брендом. Участники такого объединения высоко ценят принадлежность к нему, поскольку могут внести свой вклад в улучшение продуктов, к которым испытывают сильную привязанность. Успешные сообщества уделяют много внимания поиску способов предоставления своим участникам уникальных,

ценных преимуществ, таких как ранний доступ к новым продуктам. Для бренда подобный подход имеет двойную ценность. Во-первых, позволяет получить важную обратную связь от самых восторженных клиентов. Во-вторых, приводит к усилению лояльности. Кроме того, формирование долгосрочных отношений с потребителями благодаря готовности выслушать их дает возможность активизировать устную рекламу за счет привлечения тех клиентов, которые могут оказаться самыми энергичными промоутерами.

Промоутеры из числа сторонников бренда будут более чем счастливы поддерживать взаимодействие с вашей компанией на личном уровне, предоставляя обратную связь. У некоторых крупных брендов с большим количеством восторженных клиентов, испытывающих к ним эмоциональную привязанность (например, Apple, Harley Davidson, Starbucks), есть точки прямого контакта с клиентами в виде магазинов, дилерских центров и событий. Онлайн-сообщество может дополнить этот опыт созданием точки контакта, основанной на готовности выслушать мнение клиентов, а не на стремлении продать им свой продукт. Это еще более важно в случае брендов, которые продаются через посредников по каналам сбыта. Когда единственный вариант взаимодействия между клиентом и брендом — сам продукт, потребителю трудно поддерживать контакты с брендом, и тогда онлайн-сообщество становится решающей точкой такого взаимодействия.

Подобный формат организации обратной связи отличается от онлайн-панели или фокус-группы, когда взаимодействие заканчивается сразу же после завершения работы или предоставления купонов, скидок или других материальных стимулов в обмен на участие в диалоге. Сообщества тоже создают механизм обратной связи, но он отличается тем, что обеспечивает формирование длительных отношений и привлекает, как правило, защитников бренда, а не просто тех, кто хочет получить купон на скидку. Такие отношения основаны не на том, чтобы платить людям за информацию, а на их возможности взаимодействовать с любимым брендом и вместе делать его еще лучше.

Поиск защитников бренда, которые хотят поддерживать с вами контакты, — это самый легкий аспект построения взаимоотношений. Использование существующих точек контакта (таких как сайты, служба поддержки, упаковка, точки продажи и реклама) открывает много возможностей для привлечения клиентов к участию в сообществе. Однако при этом компании не должны забывать о необходимости замкнуть обратную связь, поделившись с клиентами обретенными знаниями и рассказав или показав членам сообщества, как вы используете полученную от них информацию для улучшения опыта отношений с брендом. Немного ниже в этой главе приведен прекрасный пример замыкания обратной связи в компании Intuit, который объясняет основные причины устойчивости сообщества «Внутренний круг».

Мы уже говорили, что рекомендации промоутеров имеют решающее значение для роста компании. Бренд-сообщества открывают еще более интересные возможности для передачи информации по цепочке, обеспечивая обоюдную выгоду. Существует два способа создания такой молвы: подпитка и посев. Подпитка — это открытый призыв к людям рассказывать всем о вашем продукте. Для того чтобы решить эту задачу, можно обратиться к клиентам с просьбой рассказать о вашем бренде друзьям и коллегам, предоставить им купоны, скидки или образцы продуктов, которыми они могут поделиться с друзьями, или предпринять другие попытки сделать так, чтобы люди заговорили о вашем продукте. Такую подпитку нельзя однозначно считать плохим способом создания доброй молвы о бренде, но он может обойтись достаточно дорого (если используются купоны или образцы) и, что еще важнее, не рассчитан на длительный период.

Напротив, посев создает впечатление или возможности, которые пробуждают у людей желание говорить о вашем бренде. Позволяя своим промоутерам ознакомиться с продуктом до его выхода на рынок или предоставляя им образцы, доступа к которым нет у тех потребителей, кто не входит в сообщество, вы даете в их распоряжение своего рода социальную валюту. Возможность обсудить с друзьями и знакомыми уникальную информацию может быть более привлекательной для этой целевой группы, чем купон или скидка. В каком-то смысле вы выражаете своим лучшим клиентам признательность в виде доступа к информации, которая становится для них социальной валютой и которой они могут воспользоваться, обсудив ваш бренд с друзьями и коллегами. Эта обоюдная выгода и есть тот посев, который обеспечит органичную и эффективную устную рекламу.

Сообщества LEGO

Процесс становления онлайн-бренд-сообществ можно увидеть на примере таких компаний, как LEGO и Intuit. Бренд-сообщества обеспечивают более высокую рентабельность инвестиций в продукты и маркетинговые мероприятия. Компания LEGO демонстрирует пример успешного применения такого подхода. В предыдущих главах вы уже читали о том, что в LEGO были созданы сообщества пользователей, в том числе детское — «Внутренний круг», насчитывающее около 7000 членов. Компания относится к нему как к ценному активу, который дает обратную связь в процессе операционных усовершенствований и разработки новых продуктов. Клиенты также ценят это сообщество, поскольку имеют возможность высказать мнение, научиться чему-то у других участников и получить определенные преимущества. Членство в сообществе привлекает тех клиентов, которые могут быть заинтересованы в продуктах, отличающихся от выпускаемых в LEGO раньше.

В LEGO предложили участникам сообщества высказать свои соображения по поводу разработки продуктов и создали в итоге конструктор под названием «Имперский звездный разрушитель» из серии «Звездные войны». Этот конструктор продавался членам сообщества и через них, причем невероятно успешно: годовая партия была реализована всего за пять недель, а инвестиции окупились за полтора года 10 раз. На данный момент это самый успешный и рентабельный товар из всех, когда-либо созданных в LEGO. В дополнение к этому успеху продукт, сделанный в расчете на этот же сегмент (локомотив Санта-Фе F7), был продан за две недели. Эти два примера объединяет то, что в компании LEGO выяснили потребности клиентов, привлекли членов сообщества к изучению спроса и рыночному тестированию, предприняли надлежащие действия на основании обратной связи и запустили передачу информации по сарафанному радио. Это была обоюдовыгодная стратегия создания новых продуктов, а также усиления вовлеченности и лояльности клиентов.

Формирование онлайн-сообщества — это только первый шаг. По мере развития программы Net Promoter определение сегментов в рамках этого сообщества и работа с каждым в отдельности откроет перед вами еще больше возможностей для формирования лояльности. Конструктор «Имперский звездный разрушитель» был создан в результате обнаружения сегмента клиентов, которые стремились получить опыт сборки более крупных конструкторов. Компании LEGO удалось найти в своем сообществе чрезвычайно влиятельных трендсеттеров, которые оказались эффективным инструментом запуска доброй молвы. Без каких бы то ни было материальных стимулов эти агенты влияния привлекли детей к участию в клубе LEGO, а благодаря естественному эффекту устной рекламы количество его членов удвоилось.

Как компании могут организовать процесс построения бренда, охватывающий разные сообщества, бренды и сегменты? Далее мы расскажем о стратегии развития сообществ следующего поколения, а также о передовых методах использования конкретных сегментов, которые применяют лидеры рынка, такие как компания Intuit.

Сотрудничество в рамках «Внутреннего круга» компании Intuit

Intuit — яркий пример компании, которой удалось создать действенный цикл лояльности. Эта организация занимается разработкой программного обеспечения для бухгалтерского учета, организации личных финансов и подготовки налоговых деклараций под такими торговыми марками, как Quicken, QuickBooks и TurboTax. Группу пользователей продукта TurboTax под названием «Внутренний круг» компания превратила, по сути,

в лояльных членов команды по разработке продуктов. Благодаря обратной связи с участниками этого сообщества сотрудники отдела разработки имеют возможность постоянно создавать инновационные и более удобные в применении продукты. Кроме того, персонал компании с воодушевлением ищет новые способы такого взаимодействия с этим сегментом пользователей, которое способствует развитию сообщества и повышению лояльности. Для клиентов «Внутренний круг» — это «место, где можно поделиться идеями и увидеть результат». Компании Intuit удалось сформировать такие симбиотические отношения, предоставив членам сообщества возможность принимать участие в разработке продуктов, что, в свою очередь, повлекло за собой активизацию устной рекламы и удержание клиентов.

«Внутренний круг» — это один из самых ценных активов команд по разработке продуктов и маркетингу компании Intuit. На самом деле менеджеры этих отделов могут очень быстро получить ответы на возникающие у них вопросы. Сколько компаний хотели бы иметь возможность обратиться к своим клиентам с просьбой о немедленной помощи по поводу того или иного продукта? Эта ситуация заинтриговала нас, поэтому мы спросили Кристин Моррисон (менеджера по продуктам и взаимоотношениям с клиентами, курирующего работу «Внутреннего круга»), как компании Intuit удалось создать «команду по разработке продукта», насчитывающую более тринадцати тысяч всегда готовых к сотрудничеству, заинтересованных и способных действовать добровольных участников. Вот что рассказала нам Моррисон о самых важных аспектах этого процесса:

В самом начале нашего взаимодействия с клиентами мы попросили пользователей TurboTax зарегистрироваться в качестве бета-тестеров, и это сделали более двух тысяч наших потребителей. За четыре года мы увеличили численность этого сообщества с двух до более тринадцати тысяч участников! Мы убеждены, что они отозвались на наш призыв, потому что мы предпринимаем то, что большинство других компаний даже не думают делать: предоставляем клиентам, которые добровольно стали членами сообщества, ранний доступ к продуктам, а также право голоса в разработке продуктов и маркетинговых мероприятий.

С помощью опросов среди участников сообщества мы получили больше информации о сегментах клиентов, в частности о том, кто из членов «Внутреннего круга» является самым влиятельным. Сначала мы рассматривали возможность оплатить перелет этих клиентов в главный офис компании для встречи с CEO, однако цифры оказались слишком велики. Вместо этого мы решили проводить местные мероприятия, которые нам было легче организовывать, а клиентам посещать. Так мы организовали праздничные встречи

в честь членов сообщества и пригласили на них всех жителей района. Мы весело проводили время на этих праздниках: пили шампанское, фотографировались, размещали фотографии в блогах, устраивали демонстрацию продуктов и дарили каждому участнику мероприятия экземпляр TurboTax. Мы устраивали экскурсии, во время которых клиенты лично знакомились с создателями продукта, к которым и уходила предоставленная ими информация. Членам сообщества нравится все это.

Еще одним мероприятием для «Внутреннего круга» стала неформальная встреча руководства компании с членами сообщества. На ней CEO Intuit и другие представители высшего руководства компании в сотрудничестве со специально отобранными членами «Внутреннего круга» приняли некоторые решения в отношении продуктов и на месте устранили ряд проблем с дизайном. Это было просто невероятно!

Если мы не понимаем, почему клиенты не используют какие-то свойства продукта, мы обращаемся за помощью к членам «Внутреннего круга». Предположим, наши менеджеры по продуктам хотят знать, где лучше разместить ту или иную кнопку — на левой или правой стороне экрана. С помощью «Внутреннего круга» они могут практически мгновенно получить ответ от тысячи пользователей. Для нас это истинная награда от самых важных клиентов. Наши менеджеры по продуктам в восторге. Когда «Внутреннего круга» еще не было, они наугад разместили бы кнопку слева, но не смогли бы ни обосновать свою интуитивную догадку, ни дать ей количественную оценку. «Внутренний круг» выводит этот процесс за рамки построения предположений и поднимает на уровень разработки продуктов и маркетинговых мероприятий.

Хочу поделиться с вами двумя примерами решения проблем с дизайном программных продуктов с помощью членов сообщества. В прошлом году пользователи, которые получали сообщения об ошибке, видели на экране всплывающее окно с кнопкой «Дополнительная информация». Нажав эту кнопку, они перешли бы на страницу с информацией, которая помогла бы им устранить ошибку. В чем же проблема? Никто не нажимал эту кнопку, и мы не знали, почему. Наши разработчики понимали, что нужен новый ярлык, но точно не знали, каким он должен быть. Для того чтобы выяснить это, я сделала скриншот кнопки, разместила его в блоге и задала вопрос, как нам следует переименовать эту кнопку. Примерно через семьдесят два часа мы получили десятки ответов от членов сообщества и на основании двух назвали кнопку так: «Нажмите, чтобы решить проблему». Вот сообщения в блоге,

которые демонстрируют, какие действия мы предприняли, чтобы замкнуть обратную связь с его пользователями:

НУЖНА ВАША ПОМОЩЬ!

27 декабря 2006 года, 15:15; cmorrison

Мы нуждаемся в вашей помощи! У нас есть небольшой вопрос, по которому мы хотели бы узнать мнение клиентов. Отвечайте на него в комментариях. Мы хотели бы получить мнения как можно большего количества членов сообщества в течение следующей недели.

Дело вот в чем. Когда пользователи получают сообщение об ошибке, мы предлагаем им ссылку на статью, которая размещена на сайте поддержки и содержит информацию о том, как эту ошибку устранить.

В чем проблема? Похоже на то, что люди, получившие сообщение об ошибке, не нажимают кнопку «Дополнительная информация». Какое название было бы более подходящим для этой кнопки?

С нетерпением жду ваших ответов!

Кристин Моррисон, менеджер «Внутреннего круга» пользователей TurboTax

5 января 2007 года, 15:12; cmorrison

НОВОЕ СООБЩЕНИЕ ОТ КРИСТИН МОРРИСОН

Ребята, я горжусь вами! Благодарю вас за ваши замечательные идеи! Больше ответов не нужно, наша команда анализирует те многочисленные варианты, которые вы предложили.

Члены команды выбрали пять лучших идей:

«Устранение ошибки»

«Решение»

«Информация об ошибке»

«Вариант решения»

«Самостоятельное устранение ошибки»

Я сообщу вам, когда они выберут победителя.

Кристин Моррисон, менеджер «Внутреннего круга» пользователей TurboTax

11 января 2007 года, 9:35; cmorrison

ПОСЛЕДНЕЕ ОБНОВЛЕНИЕ КРИСТИН

Команда решила использовать ярлык «Нажмите, чтобы решить проблему», представляющий собой сочетание нескольких идей. Еще раз благодарю вас за оперативную помощь!

Кристин Моррисон

Еще один пример, как клиенты помогают нам с разработкой продуктов, — страница с инструкциями по заполнению налоговых деклараций, которую можно было бы распечатать и использовать, когда потребуется. Оригинальную распечатку было трудно читать: в документе требовалось правильно расставить интервалы и пробелы, на что у разработчиков ушло бы много ценного времени. Мы отправили вопрос членам «Внутреннего круга» вместе с предварительной схемой расположения материала на странице. Уже на следующий день тысяча пользователей прислали нам свои ответы, причем 84 процента из них поддерживали новый дизайн страницы! Это дало Intuit возможность прекратить обсуждение компоновки страницы и продолжить работу над внесением усовершенствований, которые увеличили бы ценность для клиентов. После внесения этих изменений количество звонков от потребителей сократилось.

Мы лучшие в мире слушатели — именно это позволяет нам создавать больше промоутеров. Мы слушаем клиентов и вносим изменения в свои продукты на основании ценной обратной связи. Например, в прошлом году мы получили информацию, что промоутеры и детракторы регистрируются в сообществе по разным причинам. В ответ на это мы изменили дизайн сайта «Внутреннего круга» таким образом, чтобы он более оптимально отображал информацию в зависимости от того, к какой категории относится член сообщества — промоутеров или детракторов. Например, на сайте для промоутеров отображалась информация о бета-тестировании и социальном взаимодействии, что не представляло особого интереса для детракторов. Между тем детракторы в большинстве случаев хотят знать, какие проблемы возникают в ходе применения продукта и как они решаются. Мы повысили индекс лояльности этой группы членов сообщества на шесть пунктов за один сезон благодаря одному только росту уровня их взаимодействия с компанией Intuit.

Кто поддерживает нас? Близкие люди. Мы обратили внимание, что клиенты, с которыми у нас самые тесные отношения, активно выступают в нашу поддержку на форумах и в блогах. Мы увидели связь между активными членами «Внутреннего круга» и повышением индекса искренней лояльности. Наш следующий шаг — использовать этот импульс и расширить сообщество. Кроме того, мы хотим найти способ связать помощь, которую они нам оказывают, с соответствующим повышением индекса искренней лояльности. Мы знаем, что «Внутренний круг» — это мощный актив, и хотим и впредь служить его членам так же, как они служат нам.

История Кристин Моррисон иллюстрирует, как в компании Intuit усовершенствовали дизайн продукта благодаря обратной связи, полученной от конкретного сегмента промоутеров. Обратная связь с членами «Внутреннего круга» оказывает влияние как на разработчиков продукта, так и на веб-сообщество. Кроме того, эта история обращает внимание на нераскрытый потенциал устной рекламы. Следующий шаг Intuit заключается в том, чтобы использовать лояльную группу активных промоутеров для распространения доброй молвы по всей базе клиентов и создания целой армии промоутеров. Мы с нетерпением ожидаем услышать много новых историй успеха в ближайшем будущем.

Выявление промоутеров, создающих сетевой эффект

В главе 2 мы обсудили роль NPS в прогнозировании участия клиентов в распространении доброй молвы. Мы сфокусировались на двух аспектах поведения, чаще всего связанных с прибыльностью и ростом (готовность сделать покупку и дать рекомендации), а также продемонстрировали устойчивую связь между NPS и каждым из этих элементов поведения в разных отраслях. Кроме того, мы проанализировали влияние экономики рекомендаций (другими словами, количественной оценки увеличения — или сокращения — объема бизнеса под влиянием устной рекламы) на общую ценность клиента.

Наши выводы по поводу того, что добрая молва играет ключевую роль в принятии решений о покупке, подтверждают результаты многих исследований. Потребители часто прислушиваются к рекомендациям других людей, принимая решения о покупке самых разных продуктов, и считают, что эта информация заслуживает большего доверия, чем реклама или сведения из других источников. В действительности около 80 процентов потребителей считают других людей самым достоверным источником информации, необходимой для принятия решений о покупке (Форрестер, 2004; GfK Roper Consulting, 2006; Nielsen Company, 2007; Vizu Corporation, 2007). Кроме того, увеличивается количество случаев поиска отзывов в интернете: по результатам проведенного Vizu Corporation опроса установлено, что 75 процентов американских потребителей считают очень важным или чрезвычайно важным изучение отзывов в процессе принятия решений о покупке. Все это говорит о том, что информация, передаваемая по сарафанному радио (положительная или отрицательная), оказывает огромное влияние на успех компании.

Одновременно с повышением интереса к влиянию устной рекламы увеличилось и количество исследований, посвященных обмену информацией между потребителями. Одно из самых серьезных изысканий по этой теме

провел Малкольм Гладуэлл, автор опубликованной в 2000 году книги *The Tipping Point**. На основании исследований в области социологии и истории из жизни компаний Гладуэлл выделил три группы людей, играющих большую роль в распространении информации о потребительских предпочтениях: знатоки, продавцы и соединители. Хотя до сих пор ведутся споры по поводу механизмов и модели коммуникаций, главная идея остается неизменной: люди разных типов могут играть разные роли и оказывать разное влияние на других. В таком случае нет ничего удивительного, что организации, использующие добрую молву в качестве инструмента маркетинга, начали размышлять над тем, на кого именно следует ориентировать свои кампании.

Какие клиенты обладают самым большим потенциалом в плане продвижения вашего бренда и влияния на принятие решений о покупке? Этот вопрос приводит нас к концепции промоутеров, создающих сетевой эффект. Как говорит само название, речь идет о промоутерах в классическом понимании, основанном на значении NPS, но с одной особенностью: они обеспечивают сетевой эффект. На основании результатов исследования, о котором шла речь в главе 2, мы продемонстрировали, что промоутеры распространяют положительную информацию и именно они более других готовы рекомендовать ваш продукт друзьям и коллегам. Однако связь между промоутерами и устной рекламой неидеальна, поскольку тот факт, что человек заявляет о своей готовности порекомендовать продукт, не гарантирует, что он действительно это сделает. Следовательно, даже промоутеры бывают разными с точки зрения их влияния на других. Если это на самом деле так, тогда как можно выделить сегмент промоутеров, которые оказывают самое большое влияние на потенциальных клиентов?

Особенности промоутеров, создающих сетевой эффект

Промоутеры, создающие сетевой эффект, — это во многих отношениях идеальные клиенты с точки зрения маркетинга. Они выступают в качестве представителей ваших агентов по продажам, рассказывая другим людям о положительном опыте взаимодействия с вашей компанией. Мы выделили три следующие ключевые характеристики этой категории промоутеров:

- готовность рекомендовать ваш продукт друзьям и коллегам;
- связь с людьми того же социального круга;
- фактическое рекомендательное поведение.

* Издана на русском языке: Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М. : Альпина паблишер, 2014. Прим. ред.

Эти три аспекта не зависят друг о друга, например, клиент в восторге от определенной компании или отрасли, но у него ограниченные возможности в плане общения с другими людьми по этой теме. Тем не менее совокупное влияние всех трех аспектов настолько велико, что позволяет выделить особую категорию клиентов: промоутеры, создающие сетевой эффект. Основные отличительные особенности, по которым можно определить принадлежность к этой категории, соответствуют двум основным элементам самого названия — NetWorked Promoters: является ли этот человек нетворкером (есть ли у него широкая сеть контактов) и промоутером (готов ли он рекомендовать ваш продукт другим людям)?

Нетворкеры

Все мы знакомы с людьми из своего окружения, которые неизменно становятся основным источником информации по определенной теме. У большинства из нас есть друзья или знакомые, которые постоянно находятся в центре нашего расширенного социального круга и как будто знают всех без исключения. Люди с такими характеристиками имеют возможность донести свое мнение до широкой аудитории.

Существует несколько методов оценки способности человека выступать в качестве нетворкера. Самый простой — определить размер сети контактов клиента по сравнению с другими потребителями, поставив несколько простых вопросов (например, таких как в тесте на определение уровня эмоциональности общения, который разработал Говард Фридман). Кроме того, нетворкеров можно обнаружить на основании их субъективной оценки или сделать это косвенным путем: например, отслеживать их фактическое рекомендательное поведение, оценить упоминание их другими людьми, а также их участие в работе сообщества. Каким бы ни был подход, цель одна и та же: найти клиентов, которые имеют возможность поделиться своим мнением о компании с максимальным количеством потенциальных потребителей.

Промоутеры

Ответ клиента на вопрос о вероятности рекомендаций — это скорее показатель *потенциального* участия потребителя в распространении доброй молвы, а не фактической реализации этого потенциала. Как было отмечено в процессе анализа экономических аспектов устной рекламы в контексте программы Net Promoter (глава 2), примерно три четверти клиентов сообщают, что они давали положительные рекомендации в прошлом году. Таким образом, хотя принадлежность к категории промоутеров действительно можно считать сильным прогностическим фактором,

это еще не гарантия того, что такой клиент действительно будет рекомендовать ваш продукт другим людям.

Именно поэтому возникла необходимость в расширении традиционного определения промоутеров за счет включения в него категории промоутеров, создающих сетевой эффект. Клиенты этой группы по разным причинам чаще других приверженцев вашей компании реализуют на практике стремление делиться своими впечатлениями с другими людьми. Наличие такой склонности зависит от ряда факторов, таких как отдельные личностные качества, уровень взаимодействия с продуктом, а также увлеченность компанией или продуктом — краеугольный камень системы Net Promoter.

Промоутеры, создающие сетевой эффект, — люди, которые будут активно продвигать ваш продукт, склонны делиться своими впечатлениями с другими людьми и уже имеют сеть необходимых контактов. Грамотная работа с этой категорией потребителей в качестве целевого сегмента может оказать долгосрочное положительное влияние на рост компании.

Продвижение доброй молвы

Компании, которые заинтересованы в оценке и использовании потенциала сарафанного радио, должны решить следующие задачи:

- идентифицировать клиентов, которые могут давать положительные отзывы о бренде;
- идентифицировать клиентов, у которых есть возможность общаться с другими людьми и оказывать влияние на них;
- понять, о чем эти клиенты любят говорить и почему;
- оценить степень влияния доброй молвы, передающейся этими ключевыми клиентами, на других;
- найти способы использования и усиления влияния, которое оказывают эти ключевые клиенты на других людей.

Таким образом, ваша главная задача — найти тех, кто обеспечил бы естественное распространение информации о ваших продуктах. С другой стороны, в рекламном мире широко бытует альтернативная точка зрения, которая приравнивает добрую молву к созданию шумихи. Как правило, такой подход подразумевает попытки оказать влияние на потенциальных клиентов с помощью телевидения, рекламы, интернета или даже

оплаченных отзывов, рассчитанных на привлечение интереса и создание импульса в связи с определенным продуктом. С точки зрения программы Net Promoter эти попытки ставят телегу перед лошадью, поскольку ключ к успеху состоит *в первую очередь* именно в создании надлежащего клиентского опыта. Достижение этой цели повлечет за собой повышение лояльности и все связанные с этим преимущества, в том числе и добрую молву.

Одни лишь маркетинговые послания не позволят сформировать условия для органичного роста, только соответствие между обещанием бренда и фактическим клиентским опытом обеспечивает добрую молву и рост компании. Но как только этот процесс запущен (убедительный клиентский опыт приводит к повышению лояльности, лояльные клиенты делятся своими впечатлениями с другими людьми, что, в свою очередь, приводит к появлению новых лояльных клиентов), он становится основным движущим фактором непрерывного роста компании и продвижения ее продуктов.

Активизация промоутеров, создающих сетевой эффект

Многие компании добились значительных успехов в обеспечении максимального роста, применив в рамках программы Net Promoter стратегию ориентации на сегмент промоутеров, создающих сетевой эффект. Как правило, такие кампании начинаются с постановки целей в масштабах всей организации, программы Net Promoter и отдельных бизнес-единиц, а затем разрабатываются стратегии сегментации клиентов и работы с ними, ориентированные на создание уникальных преимуществ для этой группы промоутеров. С помощью профилирования и сегментации клиентов они находят промоутеров данной категории, которые способны оказывать влияние на других, распространяя положительные отзывы о компании быстрее и среди большего количества людей по сравнению с обычными потребителями.

Некоторые компании, работающие в сфере B2C, сформировали онлайн-сообщества в процессе регистрации продуктов, собирая информацию об интересах клиентов, размере их сети контактов и степени влияния на людей. Объединив информацию из других источников (таких как система управления взаимоотношениями с клиентами) с демографическими данными, а также данными о частоте посещений сайта, предоставленной ранее обратной связи, покупательских привычках, характере расходов и количестве рекомендаций, можно выявить самых активных клиентов и составить их рейтинг по степени влияния. На этом этапе определение ценности среднего клиента по сравнению с ценностью промоутера, создающего сетевой эффект, станет надежной основой для разработки разных

подходов к работе с потребителями, а также к предоставлению преимуществ самым влиятельным сегментам с самой широкой сферой влияния. После проведения кампании, рассчитанной на промоутеров этой категории, необходимо на протяжении определенного периода отслеживать их поведение, чтобы получить более конкретное представление о влиянии их зоны охвата, покупательских привычек и рекомендаций на бизнес компании. Увеличивается ли со временем объем их покупок, количество рекомендаций, взаимодействие с брендом, а также NPS? Такой анализ позволит вам получить информацию, на основании которой вы сможете разрабатывать следующие мероприятия, направленные на промоутеров, создающих сетевой эффект.

Привязанность к бренду играет не менее важную роль и в компаниях, работающих в сфере B2B. Например, во многих организациях действует программа рекомендаций клиентов. Как правило, в ее рамках к потребителям обращаются с просьбой принять участие в публичных выступлениях или упомянуть о компании в кейсах, пресс-релизах или рекламных материалах. Эти действия могут быть дополнены формированием сообществ для промоутеров, с помощью которых можно получить доступ к их обширным сетям контактов и обеспечить естественное распространение доброй молвы в этом пространстве. Некоторые характеристики промоутеров, создающих сетевой эффект, позволяют определить возможную сферу их влияния. К их числу относятся, в частности, количество контактов в сети LinkedIn, число и диапазон публичных выступлений за год и ценность бренда их компаний, а также факторы, не поддающиеся количественной оценке, такие как репутация клиента в отрасли, его личные качества и способность четко сформулировать причины своей привязанности к бренду.

Промоутеры, создающие сетевой эффект: подведение итогов

Разработка маркетинговых мероприятий, ориентированных на промоутеров, создающих сетевой эффект, позволит вам расширить сферу действия программы Net Promoter, сфокусировав свои усилия на клиентах, оказывающих самое значительное влияние на ваш бизнес. Запуск программы проактивных рекомендаций, создание и стимулирование сообщества (работа с клиентами в сети, проведение разъяснительных мероприятий), предоставление материалов и инструментов для продвижения методом посева (инсайдерская информация), а также привлечение потребителей к участию в разработке продуктов, решении проблем и запуске новых продуктов — все эти методы позволят вам сформировать свое сообщество клиентов. Выстраивайте с клиентами партнерские отношения и используйте

влиятельных сторонников компании для распространения информации о ее продуктах. Массовый маркетинг больше не представляет собой самый эффективный способ привлечения клиентов. Сегментация, создание защитников бренда, активизация промоутеров, обеспечивающих сетевой эффект, а также построение партнерских отношений с этой группой клиентов — все это поможет вам укрепить позиции бренда, разработать инновационные продукты и трансформировать свою компанию таким образом, чтобы она выделялась на фоне конкурентов.

Заключение

В этой главе проанализированы самые передовые методы улучшения клиентского опыта и влияние данного фактора на эффективность работы компании. Мы восхищаемся теми, кто прокладывает новый путь. Многие компании предпочитают быть последователями, а не лидерами, будучи убеждены в том, что отсутствие риска равносильно безопасности. Но это не касается тех организаций, которые стали лидерами в области успешного применения программы Net Promoter.

К настоящему моменту преимущества сосредоточения усилий компании на построении клиентоориентированной культуры должны быть для вас очевидны. Мы рассказали вам несколько историй о том, какие действия предпринимают компании мирового класса, чтобы трансформировать свою организационную структуру и обеспечить конкурентную дифференциацию. Эти действия представляют собой большую ценность для компании, повышая лояльность клиентов, что, в свою очередь, обеспечивает добрую молву и прибыльный рост компании.

Мы надеемся, что новаторский подход организаций, представленный в этой главе и остальной части книги, пробудил у вас желание не только создать первоклассную систему Net Promoter, но и полностью изменить клиентский опыт в вашей организации.

Глава 10

СИСТЕМА NET PROMOTER В ПАО «ВЫМПЕЛКОМ»: НАШ ПОКАЗАТЕЛЬ СЕРВИСА

Артем Вартанян и Любовь Сабинаина*

Моя задача — показать, что в России может существовать и быть прибыльной хорошая сервисная компания, поставившая клиента в центр своего бизнеса.

Михаил Слободин,
генеральный директор ПАО «ВымпелКом»

Почему в компании «ВымпелКом», работающей под брендом «Билайн», задумались о повышении лояльности клиентов? Как происходил выбор системы повышения лояльности? Почему компания остановилась на системе Net Promoter?

Как были реализованы основные элементы системы — от создания условий для преобразований в сторону клиентоориентированности и разработки дорожной карты по внедрению системы, через сбор и анализ обратной связи от клиентов, выявление основных причин недовольства клиентов, до замыкания обратной связи, постановки целей и прямой привязки лояльности к финансам?

Какие подводные камни выявились при реализации системы Net Promoter на российском рынке? Как в целом может работать Net Promoter в российских условиях? Чему научилась компания, внедряя систему, и каких результатов добилась? Что изменилось внутри компании за два года с Net Promoter?

Этому посвящена данная глава книги.

* Вартанян А. — вице-президент по трансформации ПАО «Вымпелком»; Сабинаина Л. — директор центра компетенций по клиентскому опыту группы «Вымпелком».

Почему мы выбрали именно Net Promoter?

2013 год оказался одним из самых сложных в истории «Билайн»: на фоне рекордного оттока клиентов колл-центры* не успевали обслуживать звонки с жалобами, а соцсети пестрели сообщениями недовольных пользователей. Рыночный показатель НПС стремительно падал. Однако в отрасли в целом наблюдалась обратная ситуация: общий для отрасли показатель оставался стабильным, а у некоторых конкурентов он даже рос.

Сомнений не было: проблема в «Билайн», вернее, в отношении клиентов к компании. В подобных ситуациях решения нужно принимать быстро, и каждый день промедления может обойтись слишком дорого. Но какие именно меры были необходимы в данном случае?

Еще в начале 2013 года наши норвежские коллеги из Telenor поделились своими успехами в управлении бизнесом на основе показателя Net Promoter Score (NPS). Смысл системы заключался в постоянной работе над улучшениями на основе обратной связи от клиентов. На тот момент система уже получила широкое распространение в США и Западной Европе, но в России подобная идея казалась революционной.

В мире уже существовало множество индексов удовлетворенности клиентов: CSI, TRIM и тому подобные. Каждый из них разрабатывался с учетом последующего использования в улучшении сервиса, однако мы решили остановиться на NPS.

Во-первых, этот показатель обращается к эмоциям клиентов и точно отражает их градус: клиентов просят ответить на вопрос, будут ли они рекомендовать пользоваться услугами компании друзьям и близким. Десятибалльная шкала очень хорошо градуирует отношение, которое клиент подчас затрудняется выразить четко.

Во-вторых, показатель NPS точно соотносится с коэффициентами эффективности в финансах и операционной деятельности. Это важно, поскольку главная цель любого бизнеса — зарабатывать деньги.

В-третьих, принцип работы показателя предельно прост, и его легко объяснить всем участникам бизнеса — от топ-менеджеров до продавцов.

Как позже выяснилось, третий аргумент оказался ключевым для успеха практического внедрения системы NPS и изменения поведения сотрудников. В самом начале запуска системы мы неоднократно объясняли ее суть на всех уровнях компании. Мы рассказывали о рыночном NPS (top-down), об NPS в точках контакта (bottom-up), о разнице в холодных и горячих опросах, о жизненном цикле клиента, о зависимости оттока клиентов и доходов

* Далее по тексту как равнозначный используется термин центр поддержки клиентов (ЦПК).
Прим. авт.

компании от NPS. Мы говорили о внешнем и внутреннем кругах замыкания обратной связи и сами при этом все лучше понимали смысл системы.

Мы знали, что система приживется только при условии, что в нее поверят все сотрудники «Билайн», привыкнут к ней и начнут воспринимать ее как повседневный фактор своей деятельности. И поймут, как они сами влияют на показатель NPS и как показатель влияет на достижение целей и задач компании. Мы даже решили адаптировать систему под свои реалии и перевели англоязычное название Net Promoter Score как НПС, «наш показатель сервиса»*, сделав его понятным каждому сотруднику «Билайн» — от оператора колл-центра до топ-менеджера.

Несмотря на многочисленные трудности и новизну подхода, мы приступили к внедрению системы NPS. В самом начале пути мы вряд ли могли предположить, что система за считанные месяцы способна привести нашу компанию к началу глубокой трансформации и повлиять на каждый бизнес-процесс.

Шаг 1. Создание условий для клиентоориентированных преобразований

Опыт успешных масштабных преобразований показывает: такие изменения возможны только при условии, что они начинаются сверху — с уровня управления компанией. Серьезная трансформация требует изменений в поведении сотрудников, в их подходе к рабочему процессу, и на это могут уйти годы. Поэтому именно от лидеров компании, их веры и последовательности зависит, насколько успешными будут преобразования.

Для «Билайн» удобным моментом стал запуск новой линии коммуникации бренда «Просто. Удобно. Для тебя!», построенного на идее клиентоориентированности. Презентация новой стратегии в ноябре 2013 года стала грандиозным событием. Трехчасовое выступление главы компании Михаила Слободина прошло в московском концертном зале «Россия» с видеотрансляцией на все регионы и филиалы компании «Билайн». В первой части глава компании показал, как примеры «плохой прибыли» влияют на лояльность клиентов и бизнес-показатели в целом. Эта часть была символично названа «Черной книгой компании». В качестве решения во второй части презентации была предложена «Белая книга» — пакет инициатив по исправлению ситуации и новые основополагающие правила работы в компании.

* В этой главе мы будем использовать термин «наш показатель сервиса» и «индекс искренней лояльности» как синонимы. *Прим. авт.*

К «плохой прибыли» были отнесены спам, навязывание платных сервисов, политика изменения условий тарифных планов и прочее. В отдельные времена компания пропускала более десяти спам-SMS каждому абоненту в день. Новая стратегия потребовала масштабной работы со спамом: закупка и внедрение дорогостоящей платформы фильтров позволили всего за несколько месяцев сократить количество мусорных сообщений до одного-двух в месяц.

С навязыванием платных контент-подписок все оказалось не так просто. По сути, это было проблемой всех сотовых операторов. Клиенты жаловались на мошенников, размещавших на своих сайтах кнопки, при нажатии на которые они автоматически становились платными подписчиками контент-провайдеров. Это приводило к ежедневным списаниям со счета услуг за мобильную связь. Клиент обнаруживал, что деньги на счету заканчивались слишком быстро, но понять, с чем это связано, мог не всегда, поскольку отслеживать свои расходы на связь он мог только по приходящим в конце месяца счетам. Естественно, подобные ситуации приводили к шквалу звонков в колл-центры и огромному недовольству абонентов. И НПС таких клиентов был резко отрицательным.

Компании «Билайн» пришлось пересмотреть отношения со всеми контент-провайдерами: с недобросовестными поставщиками контракты были расторгнуты, а для остальных была установлена система обязательного подтверждения включения подписки по SMS. Параллельно нами были разработаны возможности удобной и простой проверки баланса, чтобы клиент мог в любой момент увидеть, на что потрачены деньги с его счета. Благодаря этому компании удалось радикально сократить количество претензий со стороны клиентов. Более того, в долгосрочной перспективе удалось увеличить средний чек клиента, поскольку абоненты были готовы платить за осознанно выбранный контент и им в ситуации прозрачного предложения выбрать такой контент было значительно проще.

Отказ от «плохой прибыли» требовал от компании немало мужества, поскольку приводил к ощутимому уменьшению доходов в краткосрочной перспективе, а ситуация с доходами и так оставляла желать лучшего. Кроме того, необходима была вера в то, что в долгосрочной перспективе рост лояльности клиентов повлияет на восстановление доходов. В этой ситуации очень трудно было оценить реальную отдачу от наших решений. А если учесть, что новая стратегия требовала от компании коренного изменения подхода к работе, складывавшегося годами, то преобразования следовало выполнить быстро и четко либо вовсе не начинать их.

Оглядываясь назад, можно сказать, что именно этот момент стал самым сложным и важным этапом в трансформации компании. Полномасштабные перемены затронули всех сотрудников, и только уверенность в том, что лидеры компании и компания в целом готовы отказаться от краткосрочной прибыли ради новых ценностей, позволила провести серьезные изменения на всех уровнях. Для директоров компании это стало настоящим вызовом, а сотрудники увидели, что это не просто «очередная корпоративная инициатива, которую нужно пересидеть». Так клиентоориентированность пришла в «Билайн» всерьез и надолго.

Еще одной инициативой, существенно повлиявшей на изменение подхода к работе, стал перевод всех сотрудников со служебных тарифов сотовой связи на клиентские. Если до этого они пользовались большими лимитами, которые трудно было потратить, то теперь им пришлось оказаться лицом к лицу с реальными действующими тарифами. Мы проанализировали потребление услуг сотовой связи разными категориями сотрудников и подобрали подходящие тарифы из существующей тарифной линейки. Счет каждого сотрудника ежемесячно пополнялся на соответствующую сумму, но выбор тех или иных услуг, изменение тарифа и прочее оставались на усмотрение сотрудников. В первые дни перевод на клиентские условия вызвал шквал недовольства: сотрудникам казалось, что их лишили заслуженных привилегий. Но со временем благодаря вовлечению сотрудников в процесс изменений нам удалось добиться их позитивного отношения. Вскоре сотрудники начали активно пользоваться разными услугами компании, например для оптимизации расходов в роуминге. Специально созданная внутренняя «горячая линия» принимала сообщения от сотрудников о проблемах и недочетах, замеченных при пользовании тарифами и услугами. Благодаря этому нам даже удалось устранить ряд ошибок в работе услуг и оптимизировать условия их предоставления. Таким образом, сотрудники компании стали еще и неравнодушными тестировщиками услуг компании.

Не менее важным моментом в преобразовании компании стала формулировка ценностей, в соответствии с которыми «Билайн» планировала жить и работать дальше. Вскоре после запуска новой стратегии «Просто. Удобно. Для тебя!» была представлена Конституция по работе с клиентом, в которой простые и очевидные истины были сформулированы наиболее емким и понятным каждому сотруднику образом. Конституция была опубликована во внутренней сети компании — интранете, и любой сотрудник мог поставить «лайк» в знак согласия.

Конституция по работе с клиентом

Я отношусь к клиентам так, как хочу, чтобы относились ко мне

- Клиент — это не просто SIM-карта. Это живой человек. Такой же, как я сам, мои родные, близкие, друзья.
- Клиент сам выбирает, как и чем ему пользоваться.
- Моя задача — просто и понятно рассказать о его возможностях и помочь сделать выбор.
- Я выполняю все обещания, данные клиенту, и информирую его обо всех изменениях.

Я хорошо понимаю, что зарплату мне платит клиент

- У меня есть работа, поскольку у компании есть клиенты.
- Каждый мой рабочий день должен приносить клиентам пользу.
- Я беру на себя ответственность за то, как относятся клиенты к нашей компании и нашим услугам.

Я работаю так, чтобы клиенту было удобно

- Я думаю об интересах клиентов, когда принимаю решение.
- Где бы я ни работал в компании, проблемы наших клиентов — моя задача.
- Я разговариваю с клиентами на понятном им языке.
- Я всегда честен с клиентами.
- Я предлагаю клиентам только то, что готов порекомендовать своим близким и друзьям и чем готов пользоваться сам.

Я работаю для того, чтобы следующий день с нами клиента был лучше

- Каждый день я стараюсь сделать для клиента чуть больше, чем вчера.
- Каждый день я стараюсь делать свою работу, предвосхищая ожидания клиента.
- Отличная работа — это когда у клиента нет повода позвонить в компанию.
- Самая большая награда — благодарность клиента.

Запуск новой стратегии «Просто. Удобно. Для тебя!» потребовал множества организационных преобразований. Стратегия могла стать новым витком в развитии «Билайн» только при условии изменения в поведении сотрудников. Но если значительная часть коллектива с энтузиазмом отнеслась к переменам, принимая вызов, то и тех, кто не захотел или не смог изменить свой подход, было немало.

Естественно, наиболее сложными оказались изменения в руководящем составе компании. Отдельные руководители были органически не готовы разделить новые ценности, не представляя себе, что означает клиенто-ориентированный подход. Важным условием трансформации стало скорейшее расставание с такими сотрудниками во имя общего блага.

Урок от «Билайн»

1. Внедрение системы Net Promoter неизбежно вовлекает все уровни компании, а это значит, что необходимо создать соответствующие условия для ее внедрения. Импульс должен исходить от лидеров, и именно они обязаны объяснить всем необходимость, смысл и характер перемен.
2. Отказ от традиционной «плохой прибыли», с которой знакомы все сотрудники, — один из лучших способов продемонстрировать решимость компании пройти через процесс трансформации.
3. Очень важно поддержать процесс ценностными изменениями в компании. Для этого необходимо формализовать и расшифровать ценности и разместить их в поле зрения всех сотрудников.
4. Не стоит надеяться, что удастся сохранить всех сотрудников — процесс трансформации компании требует личных изменений, а к ним готовы не все. Среди тех сотрудников, с которыми предстоит расстаться, могут оказаться и первоклассные профессионалы, но чем раньше они уйдут, тем лучше и для них, и для компании.

Шаг 2. Разработка «дорожной карты»

Мы начали внедрение системы Net Promoter с анализа жизненного цикла нашего клиента. Мы нарисовали схему типичного жизненного цикла клиента и определили ключевые точки его взаимодействия с компанией.

С самого начала мы старались уйти от традиционного взгляда, отражающего факт контакта, но не его эмоциональную ценность для клиента. Наоборот, мы стремились посмотреть на взаимодействие с компанией глазами клиента и понять, какую именно задачу он намеревается решить в каждой точке контакта. При этом мы рассматривали контакт с учетом всех подразделений, функционально вовлеченных в формирование клиентского опыта, в том числе отдела маркетинга, отвечающего за разработку тарифов и услуг, и технического блока, обеспечивающего качество связи.

В результате мы сформировали структуру опросов, совмещающую «холодные» и «горячие» показатели НПС (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Структура опроса клиентов для оценки основных показателей НПС

Очень важно было не ошибиться в выборе последовательности внедрения новой системы. Успех системы Net Promoter, как и любого другого проекта масштабных преобразований, полностью зависит от исполнения — от того, насколько грамотно продуман план изменений и насколько целенаправленно, последовательно и оперативно он реализуется.

Понимая, что недовольство клиентов распространяется в той или иной степени на все точки взаимодействия с компанией, мы решили начать с тех функциональных подразделений «Билайн», в которых видели внутреннюю готовность к изменениям. То есть в которых сочетались следующие факторы:

- руководство понимает и разделяет идею клиентоориентированности в конкретной функции;
- персонал подразделения приветствует изменения и способствует их скорейшей реализации;
- в подразделении присутствует сильный лидер.

Нет ничего удивительного в том, что внедрение НПС в «Билайн» началось с двух точек контакта, относящихся к этапам получения помощи: при обращении клиента в колл-центр и в салон связи. Во-первых, обращения клиентов по этим каналам зачастую несли в себе сильный эмоциональный фон, поэтому сотрудники колл-центров и офисов лучше других понимали, что пора что-то менять. Во-вторых, в случае успеха преобразований они первыми заметили бы эффект, и это могло качественно отразиться на мотивации других функциональных подразделений.

Далее мы внедрили НПС на стадии жизненного цикла «Использование» в «холодных» точках контакта по вопросам:

- цены и прозрачности списаний;
- качества голосовой связи;
- качества мобильного интернета.

И только потом мы перешли к опросам на стадии «Подключение»:

- в дилерских салонах;
- в салонах «Билайн».

Однако опыт показывает, что, несмотря на аргументы, казавшиеся нам весомыми, мы выбрали не самый эффективный путь. Возможно, имело смысл начать с точки контакта «Подключение», поскольку именно здесь внедрение системы Net Promoter позволяло рассчитывать на максимальную финансовую отдачу. Дело в том, что от первичного клиентского опыта во многом зависит продолжительность жизненного цикла клиента и характер потребления услуг компании. Первое впечатление оказывается самым сильным, поэтому в вопросах управления клиентским опытом поговорка «Береги честь смолоду» получает конкретное денежное выражение. Лояльность клиента обходится намного дешевле, если работа в этом направлении ведется с момента первого обращения клиента к компании.

Опытным путем мы пришли к пониманию, что получение обратной связи в точке «Подключение» дает нам информацию о том, какие проблемы возникают у новых клиентов, — и это, как правило, отражает ожидания клиента от компании в принципе.

И самое главное: преобразования в точке первого контакта оказываются не самыми сложными и ресурсоемкими во всем комплексе трансформации компании, но в то же время опыт первого обращения играет решающую роль в формировании долгосрочной лояльности клиентов.

Урок от «Билайн»

При выборе последовательности внедрения системы NPS необходимо учитывать следующие факторы:

1. Имеет смысл начинать внедрение с тех точек контакта и тех функциональных подразделений, в которых есть сильный лидер и внутренняя готовность к изменениям в сторону клиентоориентированности.
2. Важным фактором выбора точки является качество финансовой отдачи от изменений.

Вывод

Если найти точки контакта, совмещающие в себе эти два фактора, и начать внедрение Net Promoter с них, это значительно облегчит процесс трансформации в целом. Видимость изменений и финансовая отдача дадут возможность показать руководству и сотрудникам истинный потенциал новой системы, обеспечат долгосрочную поддержку на всех уровнях компании и повысят мотивацию коллектива.

В большинстве случаев такими точками контакта являются точки начала жизненного цикла клиента и точки обслуживания.

Шаг 3. Формирование достоверных данных

Мы определились с моментами сбора обратной связи в ходе жизненного цикла клиента, то есть ответили на вопрос «где делать замеры?». Теперь настало время ответить на вопрос «как?», а именно — разработать качественный и достоверный метод получения обратной связи. Для этого нам требовалось найти ответы на следующие вопросы, каждый из которых оказывал влияние на количество и качество получаемой информации:

- Каким способом получать ответы?
- О чем стоит спрашивать?
- Кого следует спрашивать?
- В какой момент времени нужно спрашивать?
- Сколько вопросов следует задавать?

Очевидно, речь шла еще и о том, чтобы предложить клиентам наиболее мотивирующий и максимально удобный способ ответов на вопросы.

Будучи телекоммуникационной компанией, «Билайн» оказалась в выигрышной ситуации, поскольку возможностей у оператора сотовой связи несколько больше, чем у компаний, предоставляющих услуги в других областях. Во-первых, у нас изначально были контактные данные клиентов — номера их мобильных телефонов и первичная информация о них. Во-вторых, мы могли выбирать из нескольких каналов коммуникации.

В результате мы остановились на SMS. Этот канал сбора информации позволяет рассчитывать на высокий отклик, не дает смещения в выборках, он менее затратен, чем другие каналы, и легко автоматизируется. Для нас это решение оказалось не самым трудным.

Значительно сложнее было определиться с вопросами, которые мы планировали задавать клиентам. Канал SMS очень чувствителен к длине текстов, поэтому мы должны были ограничиться конкретными и лаконичными вопросами, на которые можно было бы дать такие же короткие и четкие ответы. При этом на основе полученной информации мы планировали эффективно сегментировать клиентов на промоутеров и детракторов и построить гипотезы о причинах степени удовлетворения клиентов нашими услугами.

При составлении SMS-опросника мы исходили из следующих критериев:

1. Анкета должна состоять не более чем из пяти вопросов, а в идеале — из трех.
2. Первые вопросы должны быть простыми, вызывать у клиента интерес и желание ответить. При этом вопросы должны касаться ключевого результата взаимодействия клиента с компанией.
3. Последовательность вопросов должна быть логичной для клиента.
4. Смысл каждого вопроса должен быть предельно конкретным, не допускающим двоякого толкования.
5. Вопрос о готовности дать рекомендации должен идти после 1–2 вопросов о точке контакта. Так при ответе клиент будет максимально сфокусирован на последнем клиентском опыте.

Благодаря этим принципам после многократных командных обсуждений мы получили список вопросов для точки «Получение помощи в колл-центре» (рис. 10.2), которые мы задавали клиентам непосредственно по итогам их обращения в колл-центр.

Еще до того, как мы перешли к массовому запуску системы НПС, мы провели около 200 единичных замеров и получили обратную связь от более чем 800 тысяч клиентов. Это позволило нам выработать последовательность и отточить формулировки вопросов, выверить момент сбора обратной связи и потренироваться в ее обработке. К моменту запуска системы мы были уверены, что наши формулировки позволяют получить наиболее качественную информацию.

Опыт показал, что любое изменение формулировок или последовательности вопросов неизбежно влияет на получаемые результаты, а это, в свою очередь, влечет за собой слом трендов показателя НПС и, как следствие, — бьет по мотивации сотрудников. Поэтому мы приступили к запуску системы только тогда, когда были уверены: в нее заложено лучшее решение из возможных.

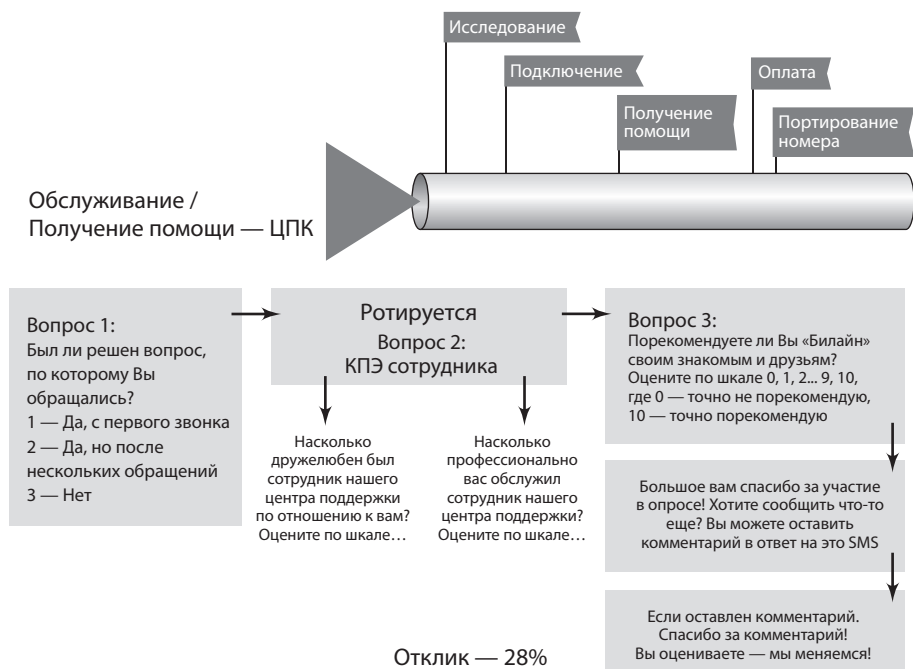


Рис. 10.2. Опрос об обслуживании в центре поддержки клиентов

Сначала мы рассылали опрос на следующий день после обращения клиента в колл-центр, но коэффициент отклика составил не более трех процентов, оказавшись значительно ниже ожиданий и не позволяя нам получить репрезентативную выборку. Придя к выводу, что опрос «по горячим следам» может дать больший эффект, мы стали рассылать SMS в течение

15 минут после окончания звонка в колл-центр. Это позволило повысить отклик в 10 раз.

Отклик на опрос — крайне важная характеристика программы сбора обратной связи, поскольку желание клиента ответить невозможно контролировать, на него можно только влиять. И в то же время, если компания не получает качественной обратной связи от клиентов, у нее нет необходимой пищи для преобразований. Поэтому мы уделили массу внимания вопросам повышения отклика и перепробовали множество способов, чтобы добиться его роста.

В результате можно с уверенностью назвать факторы, качественно влияющие на величину отклика:

- Рассылку опроса необходимо производить в правильный момент: когда у клиента свежи воспоминания и он готов дать обратную связь. В нашем примере это повысило отклик в 10 раз.
- Обращение к клиенту по имени повышает вовлеченность и отклик примерно вдвое. Разницу почувствовать легко: «Уважаемый клиент! Спасибо за обращение в центр поддержки “Билайн”. Мы хотим стать лучше и просим Вас ответить на несколько вопросов» или: «Дорогой Андрей! Спасибо за обращение в центр поддержки “Билайн”. Мы хотим стать лучше и просим Вас ответить на несколько вопросов». Неплохо работают и другие варианты персонализации, например упоминание специфической информации, касающейся конкретного клиента. Так, приглашая к опросу по качеству услуг в роуминге, мы писали: «Спасибо, что Вы использовали связь от “Билайн” в поездке по Италии. Мы хотим улучшить нашу работу и просим ответить Вас на несколько вопросов». Клиент ценит, когда компания выделяет его из множества других людей. А это, в свою очередь, повышает и вероятность отклика, и его качество.
- Отклик в значительной степени зависит от построения фраз и логики задаваемых вопросов. Чем проще и конкретнее вопрос, тем легче на него ответить. Компания должна в двух словах объяснить, зачем она собирает обратную связь, а затем задать такие же емкие и лаконичные вопросы. Мы стремимся к тому, чтобы клиент отвечал на вопросы, а не спрашивал, зачем ему это. Однажды мы привлекли профессионального лингвиста к работе над нашим SMS-опросником. Он изменил формулировку приглашения к опросу: вместо фразы «Ответьте на несколько вопросов для улучшения “Билайн” он предложил использовать слова «Мы хотим улучшить нашу работу. Просим Вас ответить на 5 вопросов». Такое упрощение заметно повысило отклик на опрос.

Подготовка опросов по ценам и прозрачности списаний также таила в себе немало подводных камней: получить качественную информацию можно было только при условии правильного сегментирования клиентов. «Билайн» сформировала пять ключевых сегментов клиентов в зависимости от типа мобильного устройства (смартфон или обычный телефон), объема потребления связи, характера и интенсивности потребляемых услуг и географии.

Мы настроили систему получения обратной связи, чтобы принимать 500 ответов в месяц от каждого из этих сегментов в каждом регионе России и с помощью анализа этих данных изучать потребности разных сегментов в динамике.

Наш показатель сервиса — статистический показатель, на основе которого можно оценить срез ситуации в отдельных областях в каждый конкретный момент времени. Однако реальным двигателем и индикатором преобразований является изменение показателя во времени. От достоверности изменения показателя зависит дальнейшее движение компании по пути трансформации в сторону клиентоориентированности. Вот почему так важно получить достаточное для анализа количество ответов на каждом этапе взаимодействия клиентов с компанией и на каждом уровне принятия решения в организации.

При этом необходимо учитывать, с какой именно точки зрения следует подходить к составлению вопросов и последующей оценке показателя. Например, в центре поддержки клиентов мы смотрим на показатель в контексте иерархии: операторы, группы операторов, отделы и отдельные колл-центры. При оценке качества связи НПС собирается по территориям, обслуживаемым сетью, то есть по филиалам и регионам. Качество данных в значительной степени зависит от выборки на низшей ступени иерархии: если в колл-центре необходимо иметь фиксированное количество ответов клиентов на каждого сотрудника, то в маркетинге — соответствующий отклик от интересующего нас сегмента клиентов, а в работе сети — достаточное количество ответов на филиал.

Первые месяцы работы с показателем были богаты на курьезные ситуации, поскольку функциональные подразделения и филиалы не всегда понимали, как интерпретировать те или иные данные. В частности, на вопрос «Почему у вас вырос НПС?» неизменно следовал ответ: «Потому что мы провели улучшение, внедрили инициативу и прочее». В то же время на вопрос о снижении НПС звучал ответ: «Не знаю. Это у вас что-то с выборкой». В тот момент нам только предстояло научить сотрудников брать на себя ответственность за НПС и его изменения.

По этим причинам качество и объем выборки являются ключевыми характеристиками применимости показателя. Если выборка достаточна для

анализа в том разрезе, в котором ее используют функциональные подразделения, отвечающие за НПС в точках контакта, ни у кого не возникает предположений об искажении информации. К тому же выводами на основе НПС легче оперировать.

Урок от «Билайн»

Главная задача в рамках внедрения системы Net Promoter — грамотный сбор обратной связи, количественная и качественная характеристики выборки. Решить эту задачу поможет комплексный подход:

1. Систему сбора информации необходимо разрабатывать совместно с лидерами функциональных подразделений — будущих ее пользователей.
2. Тщательный выбор каналов получения обратной связи, формулировок и времени рассылки опросов, а также персонализация коммуникации позволяют значительно повысить отклик и его качество.
3. Тестирование вариантов и времени проведения опросов, параметров выборок и замеров обратной связи до массового запуска системы NPS позволит определить наилучшие способы получения обратной связи и избавит от необходимости вносить коррективы в уже работающую систему.
4. Качество и репрезентативность выборок — основное условие для получения достоверных данных. Именно отклик клиентов и богатство обратной связи являются подтверждением грамотного дизайна системы.

Шаг 4. Действие и ответственность: замыкание обратной связи

В первые же недели внедрения системы Net Promoter на этапе «Получение помощи в колл-центре и офисах продаж» нас захлестнула волна негативных отзывов от клиентов. Мы знали, что клиенты недовольны компанией, мы стремились дать им возможность рассказать о своем негативном опыте, но у нас не было представления, как реагировать на этот поток. Многие отзывы несли в себе сильную эмоциональную окраску и требовали немедленной реакции с нашей стороны. Все эти многочисленные мольбы о помощи в вопросах, не решенных сотрудниками компании, жалобы на непонятные

тарифные планы, гнев в адрес «Билайн» и стремление сменить оператора связи ждали нашего оперативного ответа, и мы не могли остаться в стороне.

Но для обслуживания такого серьезного потока нам требовалось сначала выстроить систему отработки обратной связи. Поэтому мы сознательно ограничили количество собираемых откликов в шесть раз и приступили к обработке претензий.

Замыкание обратной связи — главный смысл системы Net Promoter. По сути, клиент указывает на слабое место компании, компания «залечивает» свои слабые места и развивается, клиент доволен и его лояльность растет. Однако для того, чтобы этот механизм эффективно работал, внутренней реакции компании недостаточно: каждый клиент ждет ответа на свою претензию в индивидуальном порядке.

Ситуация, в которой мы не могли справиться с потоком негативной обратной связи, научила нас многому. С тех пор мы приступали к запуску замеров НПС в новых точках контакта только тогда, когда были готовы реагировать на обратную связь в больших объемах.

Мы поняли, что качественная массовая отработка обратной связи требует построения системы. Для этого нам пришлось найти ответы на следующие вопросы:

- Что может служить триггером совершения обратного звонка клиенту?
- Кто должен звонить клиенту?
- Как должен происходить диалог с клиентом?
- В какой момент это должно происходить?
- В каком объеме необходимо замыкать обратную связь?

Триггер обратного звонка — это уровень недовольства клиента, выраженный в низких оценках компании, полученных в ходе ответов на вопросы анкеты, и требующий обратной связи компании с клиентом. Обычно триггер определяется самой компанией в зависимости от ресурсов, имеющихся у нее для отработки обратной связи, а также того, кто именно перезванивает клиенту и с какой целью. Компания также определяет для себя приоритеты, на какие оценки и вопросы следует реагировать.

Как эту задачу решили в «Билайн»?

Мы создали в колл-центре централизованную группу по работе с обратной связью клиентов (ГРОСК), пригласив в нее лучших сотрудников колл-центра, имеющих опыт разрешения сложных ситуаций и работы на «второй линии», заключающейся в удержании недовольных клиентов.

«Пропуском» в группу служили отличные оценки качества обслуживания клиентов и высокие показатели решения проблем с первого раза, а также высокая внутренняя мотивация к улучшениям. Отбор происходил в формате собеседования, в процессе которого имитировался звонок недовольному клиенту. Помимо качества решения вопроса, критичным фактором было отношение, с которым это делал оператор колл-центра. Мы научили сотрудников работать по замыканию обратной связи и поставили группу на обратный обзвон клиентов по результатам опросов.

В рамках замыкания обратной связи мы преследуем три основные цели:

1. Выяснение истинных проблем недовольства клиентов с помощью дополнительных вопросов. Последующий анализ позволяет нам локализовать проблему внутри компании и приступить к ее эффективно-му решению.
2. Помощь клиенту в разрешении его проблемы. За счет этого мы снижаем градус его эмоциональной реакции и стремимся удержать его как нашего клиента.
3. Создание положительного образа «Билайн» как клиентоориентированной компании.

Диалог с клиентом по результатам обратной связи значительно отличается от обычной коммуникации, когда клиент сам звонит в колл-центр. Как правило, проблема, о которой заявляет клиент, является для компании лишь вершиной айсберга, а для самого клиента — последней каплей, которая заставила его заявить о претензии. Поэтому нам пришлось бороться с профессиональной привычкой сотрудников колл-центра фокусироваться на первой заявленной проблеме и искать способы ее изменить.

Мы только со временем поняли, что истинная ценность звонка состоит именно в изучении всей цепочки претензий клиента и выявлении основной проблемы — только тогда данные, внесенные в систему, отражают реальное положение дел. На основе этой информации эксперты по бизнес-процессам в функциональных подразделениях смогут сделать выводы о структурных недоработках в компании и предложить внести конкретные изменения.

Обратный звонок клиенту нужно совершать «по горячим следам», пока у него свежи воспоминания об опросе и его проблема еще актуальна. Поэтому мы перезваниваем клиентам в течение 72 часов с момента поступления негативного отклика. Грамотный сотрудник ГРОСК сумеет исправить впечатления клиента о компании и не допустить «осадка», который рано или поздно может привести к отказу от наших услуг.

ГРОСК — эффективный инструмент в оказании помощи клиентам и сглаживании негативного впечатления, а также в выявлении причин проблем клиентов и внесении информации о них в базу данных. Однако работа ГРОСК не устраняла сами эти причины. В отдельных случаях недостаточный уровень клиентоориентированности персонала приводил к обидным эпизодам: клиент, которого плохо обслужили в салоне связи, отвечал на опрос НПС, получал обратный звонок от сотрудника ГРОСК с решением его проблемы и извинениями от компании, снова приходил в тот же салон, общался с тем же сотрудником, и все повторялось. При этом система стабильно создавала уведомления о плохих оценках и необходимости устранения причин проблем. Становилось ясно, что от «тушения пожаров» пора переходить к их предотвращению.

Мы привлекли к отработке обратной связи руководителей групп в колл-центре и руководителей групп офисов, всего около 300 человек. В обязанности этих сотрудников входила ответственность за человеческий фактор в обслуживании. Имея прямое влияние на рядовых сотрудников, они могли достаточно быстро принять меры по повышению качества обслуживания клиентов.

Мы передали руководителям на отработку отдельные группы уведомлений — алертов, или тревожных сигналов, — о недовольстве клиентов, вызванном низкими профессиональными качествами сотрудников и их неспособностью решить проблему с первого раза. Прямая выгода этого подхода заключалась в скорости донесения обратной связи до сотрудника, получившего низкую оценку.

Первичные опасения, что практика обратных звонков создаст дополнительную нагрузку на руководителей, не подтвердились: оказалось, что руководителям приходится совершать не больше 2–3 звонков в день. Впоследствии эти цифры сократились до одного звонка в 2–3 дня, и мы поняли, что выбрали верную стратегию: руководители предпочли принять профилактические меры, чтобы не создавать себе лишней головной боли.

Крайне важным элементом в системе замыкания обратной связи является качество обратного звонка. Опыт показал, что от того, как ведет беседу интервьюер, как он фиксирует результаты звонка в систему, зависит и отношение клиента, и эффективность последующих изменений в компании. Практика обратных звонков была новой для «Билайн», однако мы подошли к этому вопросу серьезно, хорошо понимая значимость таких звонков для компании. Мы должны были научить сотрудников совершать обратные звонки правильно. Для этого в компании были разработаны специальные обучающие курсы по технике обратных звонков, и любой руководитель группы в колл-центре или офисе продаж обязан был их пройти. Более того, первые звонки новых руководителей

выборочно прослушивали и оценивали эксперты: насколько грамотно была построена беседа и насколько качественно зафиксирована информация в системе. После нескольких детальных разборов обратных звонков эффективность отработки обратной связи сотрудниками значительно повышалась.

В настоящий момент «Билайн» решает большую часть проблем клиентов, выявленных в ходе обратных звонков. При этом негатив клиента, вызванный обслуживанием, устраняется руководителями групп в колл-центрах и офисах продаж, а проблемы, относящиеся к качеству связи или продуктам и услугам, разрешаются централизованной группой ГРОСК. И если около 60 процентов жалоб клиентов могут быть разрешены в ходе обратных звонков, то оставшаяся часть относится к структурным проблемам компании — долгому ожиданию оператора на линии, проблемам с сетью или доступностью тех или иных услуг. Эти проблемы не могут быть решены в процессе звонка, но они подробно описываются в системе и служат источником информации для дальнейших системных улучшений в компании.

Оператору обратного звонка нужно быть готовым к неожиданностям. Клиент может не пожелать разговаривать, а может, наоборот, обрадоваться возможности высказаться обо всем, что наболело. Задача оператора — выслушать клиента и постараться решить те из его проблем, которые могут быть решены в ходе звонка. При этом он должен подробно записать в систему суть проблемы и результат разговора и поблагодарить клиента за обратную связь. Нередко в конце беседы, которая начиналась с претензий на высоких тонах или удивления, что «Билайн» перезванивает, чтобы устранить выявленные в результате опроса недостатки, мы слышим: «Большое спасибо, что вы позвонили. Если бы я сейчас отвечал на вопрос, порекомендую ли вашу компанию своим близким, я бы поставил 10 баллов!» И это лучшая оценка нашей работы!

Как правило, разговор по замыканию обратной связи длится не менее 15 минут. Примерно столько времени требуется, чтобы в режиме открытого диалога выявить истинные проблемы клиента и их причины. Еще примерно 10–15 минут занимает оформление звонка: изучение истории взаимодействия клиента с компанией до звонка и внесение результатов в систему по его окончании. Таким образом, отработка обратной связи с одним клиентом требует около 30 минут рабочего времени высококлассного специалиста колл-центра или руководителя группы. Это ценный для компании ресурс, и расходовать его следует с максимальной эффективностью.

Опыт показывает, что качественный обратный звонок способен повысить вероятность удержания недовольного клиента в 2–3 раза. Цифры говорят сами за себя.

Урок от «Билайн»

Замыкание обратной связи — суть и смысл изменений по системе Net Promoter. При этом некачественная обработка негативных откликов способна свести на нет весь ожидаемый эффект. Иными словами, построение процесса замыкания обратной связи должно осуществляться комплексно:

1. Нет смысла начинать сбор обратной связи, если вы не готовы сразу ее обработать.
2. Важно определить триггер обратного звонка в соответствии с ресурсами компании и ее приоритетами и собирать столько отзывов, сколько компания способна оперативно обработать.
3. Обратные звонки — особая наука, поэтому следует уделить внимание обучению персонала технике обратных звонков. Контроль качества обратных звонков с последующим их обсуждением существенно повышает их эффективность.
4. В ходе обратных звонков необходимо одновременно решать проблемы клиентов и выявлять их причины — системные недоработки в качестве продуктов и обслуживании клиентов.
5. Чтобы увязать замыкание обратной связи по проблемам клиентов и устранение вызвавших эти проблемы системных недоработок, есть смысл вовлечь в обзвон клиентов тех сотрудников, которые имеют прямое влияние на проблемные области в компании.

Шаг 5. Выявление истинных причин недовольства клиентов: Kaizen

Выявление истинных причин низких оценок клиентов во многом сродни искусству. Порой сам клиент не очень хорошо понимает, что именно его беспокоит, или не может грамотно сформулировать проблему. В любом случае ответственность за поиск основной проблемы недовольства клиента и понимание, чем она может быть вызвана, ложится на плечи оператора. И это одно из тонких мест, от которых зависит успех внедрения Net Promoter.

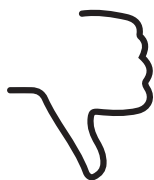
Мы знали, что многое зависело от того, насколько точно мы сможем локализовать каждую проблему клиента и насколько оперативно и четко готовить ее решение. Перед нами стояла сложная задача, и мы разделили ее на три этапа.

Получение исчерпывающей информации

Мы научились получать оценку НПС во всех точках контакта, однако сама по себе она нам практически ничего не давала. Поэтому мы решили включить в пакет обратной связи не только ключевой вопрос о готовности рекомендовать компанию, но и другие вопросы, ответы на которые должны были дать больше информации о причине возникновения проблемы, если она существовала, и ее характере.

Как правило, если клиент готов поставить нам оценку, он охотно поделится тем, что ему не нравится. Поэтому для каждой точки контакта мы намеренно включили вопросы, способные качественно описать клиентский опыт, например: «Была ли решена ваша проблема при обращении в колл-центр или офис продаж?» или «Есть ли у вас регулярные проблемы с голосовой связью?» Получая ответы на эти вопросы вместе с оценкой НПС, мы сузили поле вариантов, чем именно могло быть вызвано недовольство клиента. Помимо этого в каждом опросе мы предоставили клиенту возможность оставить открытый отзыв и стали получать открытые комментарии примерно от 15–20 процентов респондентов. В большинстве случаев такие комментарии хорошо проясняли причины низких оценок (рис. 10.3).

Цитаты из опроса НПС



При покупке этого номера я попросил девушку в салоне «Билайн» подобрать мне тариф для максимально комфортного мобильного интернета и для звонков, чтобы я мог оставаться на связи. Так вот, девушка продала мне номер для модема. Звонить сам и принимать звонки я не могу. Свинство, на мой взгляд.

9 апреля. Опрос по подключению

Рис. 10.3. Комментарий клиента из опроса НПС

Структурирование записей по результатам обратных звонков

Поскольку источником информации о причинах низких оценок является запись в системе по результатам обратного звонка, мы решили настроить систему записей таким образом, чтобы она помогала всем сотрудникам, участвующим в обработке обратной связи.

Во-первых, мы разработали «дерево» стандартных проблем, в которое включили около семидесяти типовых причин недовольства, относящихся ко всем ключевым функциям «Билайн». Например, в том, что касается маркетинга, это были жалобы на условия тарифного плана или непонимание списаний; в приложении к качеству связи это был слабый прием или проблемы с мобильным интернетом по конкретному адресу; в колл-центре — претензии к профессионализму или приветливости сотрудника и так далее. С одной стороны, «дерево» могло подсказать сотруднику, совершавшему обратный звонок, как точнее сформулировать проблему при обсуждении с клиентом, с другой стороны, при записи проблемы она оказывалась в одном ряду с другими проблемами, касавшимися той же функции компании.

Во-вторых, мы структурировали все данные в системе таким образом, что они сразу становились доступны именно тем сотрудникам, в зону ответственности которых входило устранение выявленных причин недовольства клиента. Если после ответа клиента возникал тревожный сигнал (алерт) и в процессе диалога выяснялось, что клиент не был доволен работой обслуживавшего его сотрудника в офисе продаж, то детальная запись об этом оказывалась доступна для просмотра и конкретному сотруднику офиса продаж, и его руководителю.

Точно так же маркетологи регионов видели проблемы с недовольством тарифными планами или услугами, выявленным в ходе обратных звонков в подотчетных им регионах, а технические специалисты филиалов читали жалобы на слабый прием по адресам, нанесенным на карту их филиалов.

«Перевод» проблем с языка клиента на язык бизнес-процессов

В-третьих, мы решили наладить регулярный процесс выявления структурных проблем на основе информации, полученной в результате обратных звонков.

Многие причины проблем, возникавших у клиентов, были не очевидны ни нам, ни самим клиентам. Дело в том, что вопрос касался устройства бизнес-процессов и слабые места можно было обнаружить только в ходе анализа большого количества откликов. В связи с этим мы решили организовать ежеквартальные сессии по выявлению структурных проблем и разработке инициатив, направленных на их решение. Этот процесс мы назвали Kaizen. В японской культуре это слово означает практику постоянных небольших изменений, и такой подход очень точно отражает развитие и преобразование компании при внедрении системы NPS.

Для каждой функции мы запускали процесс Kaizen по-разному, в соответствии с реалиями бизнес-процессов компании. По сути, мы переводили

проблемы с языка клиентов на язык процессов в каждом подразделении компании. Оказалось, что обратная связь может качественно менять бизнес-процессы, в том числе и ключевые.

Например, в сфере обслуживания клиентов мы поставили работу следующим образом: в ходе знакомства с комментариями, оставленными в системе по итогам обратных звонков, сотрудники компании сортировали отзывы по категориям причин, которые вызвали недовольство, и предлагали инициативы по улучшению, пользуясь принципом «одна причина — одна инициатива». Вникая в конкретные ситуации внутри модели «обслуживание в офисах продаж — сотрудник — невыполнение процедур» и обобщая информацию от многих клиентов, специалисты понимали, в каких случаях необходимо дополнительное обучение сотрудников, а в каких с обучением было все в порядке и следовало улучшать дисциплину путем усиления контроля.

В результате ежеквартальной работы по пересмотру внутренних процессов на основании обратной связи мы смогли исправить процедуру возврата ошибочных платежей. Довольно часто, пополняя счет, клиент ошибался в цифрах своего номера и деньги уходили другому абоненту сети. Стандартная процедура решения этого вопроса требовала визита в офис продаж и написания абонентом заявления с просьбой вернуть ошибочный платеж. Иными словами, клиент выяснял, что деньги на его счет не поступили, понимал свою ошибку, звонил в колл-центр, узнавал о процедуре возврата, и к тому моменту, когда он приходил в офис «Билайн», деньги на счету абонента, которому по ошибке уходил платеж, зачастую были потрачены. В этом случае компания уже ничего не могла сделать, разве что посочувствовать клиенту. Когда мы поняли, как часто происходили подобные истории, и увидели истинные масштабы недовольства клиентов, мы решили изменить процедуру. Теперь, если ошибка в номере была не больше, чем на две цифры, а сумма платежа составляла не больше 500 рублей (а это 85 процентов ошибочных платежей), клиент мог вернуть свои деньги с помощью одного звонка в колл-центр. В результате нам удалось уменьшить количество вынужденных обращений в офисы продаж с этой проблемой на 55 тысяч ежемесячно и значительно снизить уровень негатива со стороны клиентов. Это положительно повлияло не только на НПС офисов продаж, куда перестали приходить раздраженные клиенты, но и привело к росту показателей удовлетворенности в колл-центре.

Другой бизнес-процесс, который мы смогли скорректировать благодаря обратной связи, — это восстановление SIM-карты домашнего региона при поездке в другой регион России. Если в командировке или на отдыхе у клиента пропал телефон или ломалась SIM-карта, он мог ее восстановить

только по возвращении домой — это было вызвано техническими ограничениями сетей. Когда мы поняли, как часто возникает такая проблема и сколько негатива вызывает невозможность ее оперативного разрешения, мы пришли к выводу, что необходимо изменить технологическое решение по привязке SIM-карт. Однако на реализацию этой инициативы требовалось много времени. Тогда мы проанализировали самые популярные направления перемещений клиентов во внутрисетевом роуминге и организовали некоторый запас SIM-карт из самых востребованных филиалов, разместив его в центральных офисах городов, в которых запрос на эту услугу был наиболее ощутим. В итоге недовольство клиентов значительно снизилось.

В развитии продуктов и услуг работа по процессу Kaizen в большей степени базировалась на аналитике. В ходе ежеквартального анализа удовлетворенности различных сегментов клиентской базы мы узнавали, в каких сегментах удовлетворенность оставляла желать лучшего, а в каких рост НПС шел медленнее ожиданий. Мы искали истинные причины недовольства, совершая дополнительные обратные звонки в проблемные сегменты. По результатам работы мы корректировали маркетинговые планы или запускали дополнительные разъясняющие коммуникационные программы.

Например, из обратной связи мы узнали, что клиенты не понимают логику списаний во внутрисетевом и международном роуминге. Тогда мы настроили дополнительные SMS-уведомления для клиентов и написали их простым языком. По итогам рассылок этих SMS значительно сократилось количество звонков в колл-центр и в то же время существенно выросло потребление услуг «Планета Ноль» и «Моя страна», помогающих сократить затраты в роуминге. Клиенты начали понимать условия роуминга и перестали бояться дружественных им услуг.

В работе с качеством связи мы использовали данные НПС, чтобы определить проблемные зоны с недостаточно сильным сигналом. В опросе о качестве звучания голоса и мобильного интернета мы интересовались, сталкивался ли клиент с регулярными проблемами подобного рода. В случае положительного ответа мы просили клиента указать конкретный адрес, по которому возникали проблемы. Далее мы записывали информацию на карту, доступную для чтения технической дирекции (рис. 10.4).

Технические специалисты филиалов стали использовать эту карту для расстановки приоритетов работ в ходе постоянной оптимизации параметров сети мобильной связи. При этом дважды в год, при планировании дальнейших инвестиций в сеть, кластеры проблемных зон, сведения о которых были получены по каналам обратной связи, стали использоваться как основа для планового покрытия сети.

«Билайн» использует трехэтапный алгоритм при выявлении причин недовольства клиентов и сегодня, поскольку он на деле показал свою эффективность. Принято думать, что улучшение клиентского опыта требует серьезных инвестиций, однако это далеко не всегда так: в одних сферах можно обойтись незначительными инвестициями, в других — оптимизировать и так запланированные работы по развитию компании. Опыт «Билайн» это только подтверждает.



Рис. 10.4. Карта жалоб клиентов на качество связи «Билайн»

Когда нас спрашивают «Какой бюджет необходим на инициативы клиентского опыта? Расскажите на вашем примере», мы обычно отвечаем, что отдельная статья затрат на инициативы клиентского опыта не нужна и даже в каком-то смысле вредна. Все должно быть организовано в рамках обычного бюджета, но с другим подходом и фокусом. Только так, внедрив клиента в центр бизнес-процессов и ДНК культуры компании, можно сделать первоклассный клиентский опыт неотъемлемой частью отношений вашей компании с клиентами.

Урок от «Билайн»

Анализ истинных причин недовольства клиентов и разработка инициатив по их устранению — целое искусство. Существует несколько способов повысить их эффективность:

1. Индивидуальная настройка опросов для каждой точки контакта значительно повышает качество входящей информации при обратных звонках. Предоставление клиенту возможности дать открытый комментарий способствует более качественному таргетированию клиентов: при обратном звонке легче понять, кто должен звонить и как лучше построить беседу.
2. Структурирование и сортировка входящей информации помогает на всех этапах — от подготовки специалиста к конкретному обратному звонку до выявления тенденций, основанных на больших потоках откликов.
3. Успех изменений бизнес-процессов компании по информации, полученной из обратной связи, зависит от того, насколько регулярно ведется работа по выявлению, обсуждению и устранению проблем. Регулярность определяется исходя из реалий конкретных бизнес-процессов: ежемесячно, ежеквартально, раз в полгода или год. Такая работа должна быть органично вплетена в бизнес-процессы функциональных подразделений, ответственных за решение проблем клиентов.
4. При грамотном отношении к изменению бизнес-процессов на основе обратной связи можно обойтись без серьезных инвестиций, сделав клиентоориентированный подход основным приоритетом регулярных затрат компании наравне с получением прибыли. Это хороший способ соблюсти баланс интересов компании и интересов клиента.

Шаг 6. Мотивация и постановка личных целей по НПС

Эффективность внедрения системы Net Promoter напрямую зависела от вовлечения в нее всех сотрудников компании без исключения. Безусловным преимуществом системы было ее «всевидящее око», то есть мишенью оценки по НПС становились все сотрудники бизнес-подразделений «Билайн», и это упрощало работу. Спрятаться от оценки было некуда.

В «Билайн», как и в любой крупной компании, сотрудники по-разному принимали изменения. Если одни с радостью подхватили идею преобразований и стали пионерами нового подхода к работе, то другие планировали тихо отсидеться, продолжая работать по-старому и надеясь, что перемены их не коснутся.

Конечно, система Net Promoter с ее ключевыми элементами постоянно подталкивала коллектив компании к трансформации, но в полную силу она заработала только тогда, когда перед большинством руководителей компании были поставлены задачи достичь определенных количественных целей по показателю НПС и его производным — от этого зависела значительная часть их вознаграждения.

Мы также использовали инструменты нематериальной мотивации: разнообразные соревнования с призами, кубки и сертификаты лучших по НПС сотрудников, отделов, салонов продаж и другие элементы признания. Опыт показал, что они неплохо работали на повышение отдачи сотрудников, однако не на всех и не всегда в том объеме, как мы ожидали. Оптимальным решением стало сочетание материальной и нематериальной мотивации — именно оно позволило сфокусировать каждого сотрудника и целые отделы на достижении необходимого результата.

Привязка показателей НПС, основанных на обратной связи клиентов, к личным целям и вознаграждению за их достижение — сильный и одновременно тонкий момент программы. Она может придать общему процессу трансформации ускорение, а может и разрушить его базовые принципы на корню. Дело в том, что между клиентом и сотрудником, действия которого он оценивает, должна быть определенная дистанция, в противном случае сотрудник работает не на удовлетворение клиента, а на его оценку.

Нечто подобное произошло, например, в салонах некоторых автомобильных дилеров. После оформления сделки продавцов обязывают предложить клиенту заполнить анкету и поставить оценку за обслуживание. Продавец, естественно, просит клиента поставить ему десять баллов, потому что за любую другую оценку его накажут. Конечно, большинство клиентов не станет собственноручно лишать продавца премии и поставит вожаемую «десяточку».

Что же происходит с системой НПС при таком подходе?

1. Продавец получает свою зарплату.
2. Руководитель дилерского салона считает, что все в порядке и никакие изменения не нужны. То есть он не получает информацию, в каком месте необходимо улучшить процессы, чтобы следующий покупатель мог воскликнуть: «Ничего себе! Вот это сервис!»

3. Покупатель не может дать настоящую обратную связь и оставляет ее при себе в виде «осадочка», влияющего на его лояльность к компании.

Подобный подход к постановке целей убивает саму суть системы Net Promoter как вечного двигателя улучшений.

Мы точно не хотели такой судьбы для нашей программы. При этом мы понимали, что большинству вовлеченных сотрудников не хватало сфокусированности и дисциплины в операционной работе с НПС, поскольку такой подход был новым не только для «Билайн», но и для рынка в целом. То есть мы должны были сформулировать цели для сотрудников таким образом, чтобы они стали естественным элементом рабочего климата. Мы решили пойти путем постепенного вовлечения людей в систему целеполагания.

Первые месяцы после запуска системы сбора и обработки обратной связи мы не устанавливали никаких целей по НПС. Сотрудникам предстояло только замкнуть круг обратной связи по тревожным сигналам: научиться работать с системой и считывать тревожные сигналы, перезванивать клиентам и разбираться в их ситуации. Так за первые полгода мы получили базовое значение показателя НПС на всех уровнях иерархии, оценили чувствительность показателя к размеру выборки, научились анализировать его и понимать, от чего он зависит и как им можно управлять.

Во втором полугодии мы поставили цель перед всеми ключевыми руководителями компании (топ-500 руководителей «Билайн» в головном офисе и всех региональных управлениях): добиться роста показателя НПС выше уровня статистической погрешности. То есть за шесть месяцев они должны были почувствовать «органы управления» показателем и научиться добиваться его роста.

И только в третьем полугодии программа охватила все уровни компании. Перед руководством были поставлены конкретные количественные цели прироста показателя НПС, а перед всеми сотрудниками «первой линии» (колл-центры и офисы продаж) — количественные цели по показателям их профессионализма и дружелюбия, основанным на обратной связи клиентов.

Мы пришли к выводу, что у сотрудников «первой линии» не должно быть привязки целей по показателю НПС к вознаграждению. С одной стороны, наши ограничения на получение обратной связи не могли дать достаточную выборку для адекватной оценки каждого сотрудника, с другой стороны, сотрудники «первой линии» не должны отвечать за качество продукта, в то время как удовлетворение качеством продукта сильно отражалось на оценке их работы с клиентами. Мы решили свести оценку сотрудников «первой линии» к качествам, которые находились в непосредственной зоне

их влияния и которые мог количественно и адекватно оценить клиент в рамках обратной связи. Для «Билайн» такими качествами стали дружелюбие и профессионализм.

Для того чтобы целеполагание стало двигателем развития компании и поддержкой внедрения НПС, нам нужно было найти ответы на следующие вопросы:

1. Какая часть бонуса должна зависеть от выполнения целей, измеряемых НПС?
2. Какие именно показатели, взятые из обратной связи, ставить в качестве цели и для кого?
3. Перед кем ставить цели? Какие уровни иерархии задействовать в каждом конкретном случае?
4. Какой период выбрать в качестве отчетного?
5. Какими количественно должны быть цели по НПС?

Поскольку мы заложили НПС в основу нашей стратегии, ответить на первый вопрос было легко: достижение цели по показателям НПС должно иметь существенный вес в глазах каждого сотрудника. И в материальном, и в нематериальном выражении.

Ответ на второй вопрос оказалось дать не так просто. Мы вывели принцип: цель каждого руководителя должна была соотноситься с теми показателями, на которые распространялось его влияние. То есть руководитель высокого уровня, отвечающий за рыночные позиции компании, работал на цели, выраженные в рыночном показателе НПС, тогда как глава функционального подразделения оценивался по росту НПС в его точке контакта.

Этот иерархический принцип сохраняется в «Билайн» и сегодня. Вице-президенты и руководители региональных подразделений ставят цели достичь роста рыночного НПС; технические директора филиалов и регионов отвечают за рост показателя двух точек контакта: НПС качества голосовой связи и НПС качества мобильного интернета в своих филиалах (регионах); директора по маркетингу стремятся к достижению цели по НПС «Цены и прозрачность списаний»; коммерческие директора, отвечающие за доходы, управление сетью офисов продаж и коммуникации, касающиеся качества связи, имеют цели по достижению НПС во всех четырех точках контакта: маркетинг, качество голосовой связи, мобильный интернет, офисы продаж.

В вопросе периодов для оценки достижения целей мы не стали изобретать ничего нового, привязав эти периоды к стандартным промежуткам времени, по которым мы оценивали и премировали работу сотрудников. Например, если премирование менеджмента среднего уровня сети офисов продаж происходило по ежеквартальной схеме, мы стали ставить задачи по НПС на каждый квартал. Основная часть сотрудников оценивалась нами по их работе за год, поэтому мы решили ставить им цели по НПС ежегодно.

Самым сложным для нас стал вопрос о количественных значениях целей по НПС. В компании была принята цель по сокращению разрыва с конкурентами в рыночном показателе НПС на x пунктов. Для грамотной постановки целей на всех уровнях нам требовалось перевести рыночный НПС в НПС в точках контакта и установить адекватные количественные значения показателей.

Опыт говорил нам, что рыночный показатель НПС обладает большой инерцией по отношению к показателям в точках контакта, то есть и рост, и падение рыночного НПС по отношению к НПС в точках контакта запаздывают. Это происходит из-за того, что в точках контакта оценку дают люди, получившие конкретный и моментальный клиентский опыт по принципу «здесь и сейчас», а рыночный НПС представляет собой отложенное восприятие компании рынком в целом — как активными клиентами, так и пассивными, которые пользуются услугами компании, практически не вступая с ней в контакт. Поэтому для достижения роста рыночного НПС на x пунктов нам нужно было добиться значительно большего роста показателя в точках контакта: в момент, когда мы смогли бы накопить критическую массу клиентов с положительными впечатлениями, рыночный НПС начал бы расти.

Мы были свидетелями случая, когда НПС точек контакта в регионе рос на протяжении трех кварталов, но при этом рыночный НПС неуклонно снижался. Это вызывало недоумение и большие подозрения у руководства региона, поскольку причины падения рыночного НПС диагностировались в тех точках контакта, транзакционные показатели которых демонстрировали стабильный рост. Однако в четвертом квартале рыночный НПС начал расти хорошими темпами, сократив разрыв с НПС в точках контакта и переломив негативный тренд. Всему виной оказалась задержка восприятия. Эта история стала для нас хорошим уроком: если хочешь добиться роста рыночного НПС, необходимо расти в точках контакта в течение продолжительного времени.

Дальнейшее напоминало решение уравнения со многими неизвестными методом подбора. Мы знали, что для роста рыночного НПС необходимо закладывать больший рост в точках контакта, но на сколько? Для каскадирования целевых значений НПС в точках контакта на уровень регионов и филиалов нам пришлось учитывать не только инертность рыночного НПС, но и специфику бизнес-ситуации в каждом регионе (филиале).

Таким образом, при определении целевых значений НПС в точках контакта в России на региональном и филиальном уровне мы учитывали три фактора.

1. Тренды по повышению НПС в точках контакта за предыдущий период на всех уровнях иерархии в филиалах и регионах: мы знали, что опыт роста дает больше возможностей для дальнейшего роста.
2. Стратегия по инвестициям в каждом филиале (регионе): опыт показывал, что возможности роста хоть и не зависят напрямую от инвестиций, но без инвестиций расти труднее.
3. Текущее положение по рыночному НПС в филиалах и регионах: если филиал или регион был близок к лидерским позициям, мы понимали, что резкий рост от высоких показателей уже невозможен.

Самым важным этапом в определении конкретных целей стало обсуждение цифр с руководством на каждом уровне. С одной стороны, руководители регионов лучше всех знали, каков потенциал каждого из филиалов региона и какого прироста можно было добиться. С другой стороны, чем выше цель, тем сильнее должна быть мотивация.

Мы подробно обсуждали каждую цифру по каждой точке контакта и намечали план, с помощью которого руководители подразделений должны были добиваться поставленных целей. Некоторые амбициозные цели в сложных для региона (филиала) точках контакта — например, качество сети — были скорректированы за счет роста в других точках контакта.

Урок от «Билайн»

Подходить к постановке целей по НПС следует взвешенно. При постановке целей для всех сотрудников с самого начала сбора обратной связи существуют риски неуправляемых колебаний показателей, которые непременно отразятся на мотивации сотрудников. При постепенном внедрении целеполагания могут помочь следующие рекомендации:

1. Необходимо дать компании привыкнуть к показателям и научиться ими управлять.
2. Формулировать цели имеет смысл только при наличии достаточной статистики и доверия к системе сбора обратной связи. При этом цели должны выражаться в количественных показателях.

3. Глубина каскадирования количественных целей по НПС должна быть адекватна выборкам и точности системы измерения.
4. Ставить в цели сотрудникам «первой линии» показатель НПС очень рискованно. Сотрудники должны отвечать только за то, что лежит в зоне их непосредственного контроля, в противном случае попытки обмануть систему погубят главный принцип самосовершенствования.
5. Перед постановкой количественных целей необходимо обсудить их с теми, кто должен их достигать. План достижения также рекомендуется разрабатывать совместно.

Шаг 7. Финансовая модель НПС и привязка к деньгам

Собственно, все было затеяно ради этого. Именно привязка показателя удовлетворенности клиента к финансам позволила системе Net Promoter одержать победу над всеми другими показателями лояльности, и нас будоражила перспектива увидеть реальную финансовую отдачу от внедрения системы. Однако до этого радужного момента было еще далеко.

В теории все выглядит достаточно просто и понятно. Финансовая ценность промоутеров по сравнению с нейтралами и детракторами обусловлена следующими причинами:

- эффект повторных покупок — довольные клиенты возвращаются и покупают снова;
- эффект объема покупок — довольные клиенты покупают больше;
- эффект стоимости обслуживания — у довольных клиентов возникает меньше проблем и поэтому они дешевле в обслуживании;
- эффект рекомендации — довольные клиенты рекомендуют компании своим друзьям и знакомым.

Привязка НПС к финансам предполагает построение модели всех четырех эффектов с конкретными цифрами для понимания количественной разницы в ценности детракторов, нейтралов и промоутеров. Таким образом, конкретная отдача от перевода клиентов из одной категории в другую позволяет компании выстроить выгодную модель своего развития и расставить приоритеты в инвестировании.

Но построение финансовой модели требует времени. Net Promoter прогнозирует будущее поведение клиента на основе уже существующей к моменту прогноза истории наблюдений. Более того, горизонт планирования поведения клиента в значительной степени зависит от индустрии. Если измерения НПС начинаются сегодня, то разницу в величине среднего счета, сроке жизни клиента и рекомендациях для трех категорий лояльности можно будет увидеть не раньше, чем через полгода или год. Это обусловлено психологией потребителя: независимо от его сегодняшней оценки компании, его решение изменить потребительское поведение должно созреть. Поэтому для построения качественной финансовой модели необходима как минимум полугодовая история наблюдений за поведением клиентов из разных сегментов.

Во-вторых, для построения корректной модели необходима детализированная система учета доходов от разных категорий продуктов и услуг для каждого сегмента и каждой категории. То есть для каждого клиента должен существовать единый идентификатор (нынешняя SIM-карта с историей всех его прежних SIM-карт), позволяющий привязать все его доходы к уровню его удовлетворенности. Модель строится на сопоставлении оценки, полученной от конкретного клиента, с доходами, поступающими от него же, после чего данные усредняются по большой группе клиентов, чтобы выявить статистические закономерности.

В-третьих, построение модели НПС — это кропотливая аналитическая работа с большими массивами данных, требующая привлечения специалистов по финансам и статистике.

Самое главное заключается в том, что финансовая модель НПС позволяет увидеть конкретные цифры, то есть возможную отдачу от каждой инициативы внутри компании, а это и есть то секретное оружие, способное нейтрализовать НПС-скептиков. Проблема лишь в том, что с момента внедрения системы до возможности увидеть реальную модель проходят месяцы, а чаще — годы.

Именно поэтому для успешного старта программы, завязанной на показателях НПС, необходим сильный лидер, который возьмет на себя риск действовать, не опираясь на традиционные расчеты хотя бы на первом этапе, пока не построена финансовая модель НПС.

Для «Билайн» такой подход к деятельности компании был близок к революционному. Мы приступили к оцифровке лояльности примерно через семь месяцев после запуска программы.

Согласно классической теории Net Promoter, клиентская ценность промоутеров, то есть доходы за весь жизненный цикл клиента с компанией, должна быть выше, чем ценность нейтралов и детракторов. Таким образом, финансовый эффект от применения системы основан на разнице

клиентской ценности разных категорий лояльности и переводе клиентов в более ценные категории.

Для расчета финансового эффекта лояльности необходим следующий порядок действий:

- подготовить информацию — выбрать массив данных клиентских оценок по НПС для оцифровки;
- подготовить инструмент — вывести формулу ценности клиента за весь его жизненный цикл с вашей компанией;
- собрать «пакет клиента» — рассчитать ценность для каждого клиента на основе информации о доходах и формулы клиентской ценности;
- вывести статистику — усреднить клиентскую ценность в каждом сегменте;
- сделать выводы — проанализировать разницу клиентской ценности для каждой категории лояльности и осмыслить полученные результаты;
- убедиться в устойчивости полученных выводов — сделать анализ на репрезентативном временном горизонте (минимум несколько месяцев).

Как и во многих других случаях, качество результата зависит от правильного выбора данных. Выбор массива данных замеров НПС критическим образом влияет на построение модели. Ошибки в выборе массива данных могут привести к необъяснимым результатам, противоречащим здравому смыслу и интуиции.

При построении финансовой модели Net Promoter в «Билайн» мы уделили серьезное внимание подготовке информации. Для выбора «правильного» массива данных мы руководствовались следующими доводами:

- *Выборка данных на основе результатов «холодных» замеров NPS должна представлять полный спектр клиентской базы, то есть и активных, и пассивных клиентов.* Очевидно, что информации по клиентам, звонившим в колл-центр, у нас было больше, но они представляли собой особую группу, не подходящую для оценки доходов и покупательского поведения клиентской базы в целом. Выборка транзакционного опроса по колл-центру была бы сильно смещена в сторону клиентов, которые привыкли добиваться своего или скандалить по любому

поводу. Понятно, что такая выборка не могла быть использована для финансового моделирования монетизации лояльности.

— *Выборка должна быть достаточно большой по объему.* Для многомиллионной аудитории клиентов стоимость небольшой погрешности в финансовой модели измеряется в цифрах со многими нулями, поэтому в нашу задачу входила оценка любых, даже малых по абсолютной величине эффектов. Для этого нам нужен был большой массив данных, не менее нескольких тысяч замеров. Мы должны были уменьшить статистическую погрешность, чтобы замечать эффекты небольшой величины, которые могли иметь решающее значение для определения ценности сегментов. В частности, отток клиентов у «Билайн» составлял единицы процентов. Чтобы получить достаточные данные даже для таких малых величин, нам требовались выборки, в которых в каждом сегменте у каждой категории лояльности (промоутеры, нейтралы и детракторы) набиралась бы минимум тысяча ответов.

— *Данные должны быть однородны и представлять собой единый сегмент.* Статистическая природа показателя НПС делает его крайне чувствительным к чистоте выборки. Если смешать два сегмента в неизвестной пропорции, яркие тенденции одного сегмента могут либо нивелировать обратные тенденции в другом, либо исказить общие закономерности. Лучше всего это поясняет пример на рис. 10.5, где изображены оттоки в двух разных сегментах клиентов. В каждом из них по отдельности отток промоутеров ниже, чем отток в других категориях лояльности, однако при их смешивании отток промоутеров оказывается самым высоким из трех категорий. То есть данные не отражают истинное положение дел. Поэтому чистота выборок играла для нас важную роль.

В литературе о системе Net Promoter нередко можно встретить рекомендацию строить финансовую модель оценки лояльности по данным замеров рыночного НПС, но в нашем случае это оказалось неприменимым. С одной стороны, данные исследования рыночного НПС обладали на порядок меньшими выборками, с другой — механика опроса независимого агентства методом случайной выборки клиентов не позволяла контролировать ее однородность с точки зрения сегментов при анализе данных из месяца в месяц. По этой причине статистика рыночного НПС «плясала»: в одном месяце замеров мы наблюдали одну закономерность, в другом — совсем иную.

Нам пришлось строить финансовую модель на основе замеров из точек контакта. Из всех доступных замеров мы выбрали точку «Цены

и прозрачность списаний», так как в ней проще всего было обеспечить необходимую чистоту выборок по сегментам.

Почему важна сегментация?

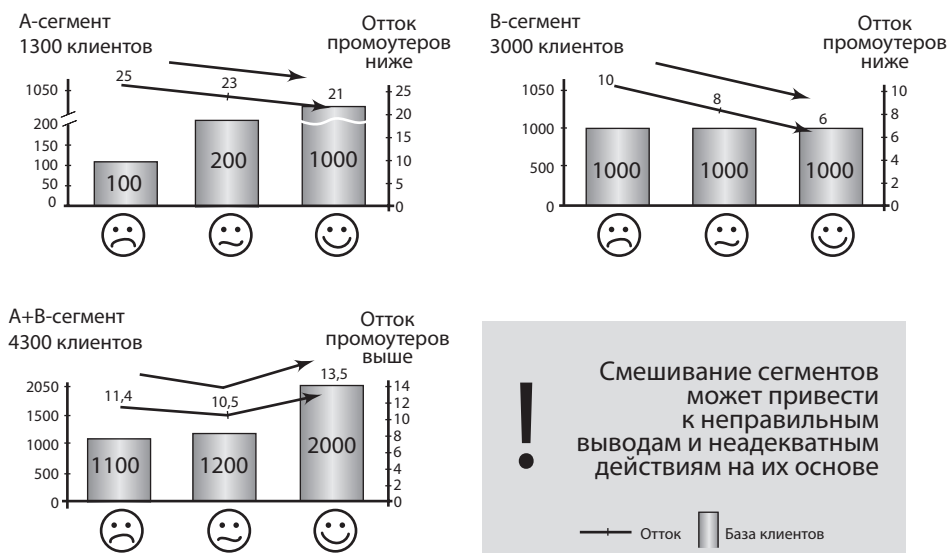


Рис. 10.5. Важность сегментации при оцифровке финансового эффекта оттока

Формула ценности клиентов в течение их жизненного цикла отражает взаимосвязь между рычагами монетизации лояльности и показывает возможную финансовую окупаемость клиентоориентированных стратегий. При подстановке в формулу реальных цифр, полученных на основе замеров и отслеживания потребительского поведения клиентов из разных сегментов, мы получим финансовый эффект лояльности. В общем виде формула выглядит так, как на рис. 10.6.

Следует внимательно подходить к каждому из составляемых бизнеса. Особенно это касается доходов, в которых необходимо учесть все важные входящие финансовые потоки, поступающие от клиентов. Часто доходы по премиум-продуктам учитываются в отдельных базах данных и не попадают в формулу, в то время как именно они могут оказаться драйвером ценности промоутеров.

В «Билайн» случилась любопытная история, качественно иллюстрирующая важность внимательного отношения к каждому слагаемому в формуле ценности клиента. Срок жизни клиентов в индустрии телекоммуникаций рассчитывается как величина, обратная оттоку клиентов. При этом в категорию «отток» в базах данных попадает SIM-карта клиента, по которой в течение трех месяцев не происходит никаких платных транзакций: звонков, SMS, сессий передачи данных и так далее.



Рис. 10.6. Формула ценности клиента за весь жизненный цикл

Когда мы впервые смоделировали потребительское поведение клиентов на основе реальных цифр, оказалось, что ценность промоутеров была ниже ценности нейтралов и ненамного выше ценности детракторов. Нашему удивлению не было предела, особенно если учесть дотошность, с которой мы подходили к каждому этапу моделирования. Перепроверив все входящие данные, мы поняли, что проблема крылась в самом определении оттока. Если для компании отток — это замолчавшая SIM-карта, то для клиента — прекращение пользования услугами компании.

В России существовал и существует значительный внутренний отток — клиенты покупают новую SIM-карту того же самого оператора и продолжают пользоваться услугами компании. Мы рассматривали это явление как отток, хотя для клиента это был всего лишь переход на новую SIM-карту. В результате мы пришли к выводу, что SIM-карту и номер мобильного телефона нельзя считать хорошим идентификатором клиента, то есть SIM-карта и клиент — это не одно и то же. Здесь впору было вспомнить один из постулатов нашей Конституции: «Клиент — это не просто SIM-карта». Нам пришлось разработать модель внутреннего оттока, которая определяла для каждой новой SIM-карты, был ли ее хозяин клиентом «Билайн» до ее покупки и какой у него раньше был номер.

Теперь, используя данные внутреннего оттока в формуле ценности клиента, мы выяснили, что при относительно малых цифрах внутреннего оттока промоутеров и детракторов, первые гораздо чаще уходят во внутренний отток, значительно менее вредный для компании с точки зрения ценности клиента. Это вполне логично, поскольку детрактор скорее купит SIM-карту другого оператора, чем вернется к тому, который его не удовлетворяет. Таким образом, мы не только смогли привести формулу к корректному виду, но и увидели, насколько терминология компании должна быть привязана к терминологии модели НПС при расчете ее финансового эффекта.

Мы пошли несколько дальше, добившись полного совпадения терминологии в наших базах данных с элементами формулы ценности клиента за его жизненный цикл, чтобы избежать подобных ошибок в будущем.

Нам оставалось только собрать данные о каждом слагаемом по каждому клиенту, усреднить их по категориям лояльности (детракторы, нейтралы, промоутеры) и подставить в формулу ценности.

Еще один важный момент заключался в том, чтобы получившаяся картина по итогам нескольких месяцев наблюдения демонстрировала свою однородность, то есть тренды в данных по разным сегментам клиентов в течение времени показывали сквозную, непрерывную и логичную динамику. Только таким образом можно было понять, что мы не ошиблись при построении финансовой модели НПС.

Очередное открытие ожидало нас, когда мы подсчитали ценность клиентов, которые не хотели участвовать в опросах. Выяснилось, что их ценность была вдвое ниже ценности детракторов. И это означало, что детракторы, которые соглашались с нами разговаривать, были не самой худшей категорией клиентов для компании! Если выявленные детракторы были готовы разговаривать и ждать определенного изменения в поведении компании, то некоторые клиенты оказались настолько разочарованными, что не хотели даже общаться с нами. Понять, что именно их не устраивает, улучшить компанию в этом направлении и перевести их в более ценную категорию — высший пилотаж системы Net Promoter, особенно если учесть, что эти клиенты не идут на контакт и получить от них информацию напрямую невозможно.

Построив финансовую модель НПС и применив ее к реальным данным замеров, мы получили следующие результаты:

- Детракторы имеют в два раза меньшую ценность для компании, чем нейтралы. При этом переход клиента из нейтралов в промоутеры его ценность не увеличивает. Следовательно, с финансовой точки зрения эффективнее работать над сокращением количества детракторов и переводом их в нейтралы.

— Отток является ключевым драйвером монетизации лояльности. Все остальные эффекты по сравнению с ним несущественны: доходность клиентов не зависит от их удовлетворенности, а стоимость обслуживания и эффект рекомендаций пренебрежимо малы в абсолютном выражении по сравнению с эффектом оттока. Происходит это, в частности, потому, что отток входит в уравнение в качестве множителя, в то время как остальные эффекты составляют сумму в скобках.

В результате построения финансовой модели лояльности и получения конкретных цифр мы увидели, что наиболее эффективной стратегией в рамках программы НПС будет уменьшение количества детракторов и перевод их в нейтралы. Одновременно мы сумели повысить доверие сотрудников компании к программе, поскольку ее финансовая привлекательность была доказана с помощью цифр.

Урок от «Билайн»

Начинать анализ финансовой привязки НПС к доходам следует не раньше, чем через полгода накопления истории замеров и данных о потребительском поведении клиентов. Финансовая модель Net Promoter — тонкое место, поэтому при подходе к моделированию имеет смысл учесть ряд факторов:

1. Работа над финансовой моделью должна вестись совместно с финансовыми экспертами и специалистами по статистике.
2. Необходимо использовать данные «холодных» опросов и общий показатель НПС.
3. Следует обязательно убедиться в достаточности и однородности выборок: данные должны быть объемными по каждому сегменту клиентов, а анализ результатов должен проводиться по каждому сегменту отдельно.
4. Необходимо тщательно проверять все слагаемые формулы ценности: анализировать потребительское поведение и точку зрения клиента, обращать внимание на методы учета показателей в базах данных о доходности.
5. Нельзя забывать о клиентах, отказывающихся участвовать в опросах, — их ценность также следует рассчитать.
6. Цель анализа полученных данных — выработка стратегии, способной принести максимальную выгоду: уменьшение детракторов или увеличение промоутеров. Чем более ощутим финансовый эффект от программы, тем большую поддержку она может получить внутри компании.

Шаг 8. Лидерство, внутренние коммуникации и построение клиентоориентированной культуры

В первой части главы, когда мы говорили о создании условий для процессов трансформации компании, речь уже шла о важности внутренних коммуникаций. Их значение для изменений действительно трудно преувеличить, поскольку изменения должны коснуться каждого сотрудника. Более того, успех трансформации зависит от того, сможет ли каждый сотрудник стать активным участником изменений на своем уровне, а добиться этого можно только с помощью внутренних коммуникаций.

Клиентоориентированная культура вдвойне чувствительна к внутренним коммуникациям, поскольку ее целью является изменение поведения сотрудников и бóльшая сфокусированность на новой ценности — клиенте.

В «Билайн» лидером коммуникаций стал глава компании Михаил Слободин. С первого дня своего прихода в компанию он взял на себя обязательство еженедельно отправлять всем сотрудникам письмо о ключевых событиях в компании. Письмо имело формат блога и называлось «Боевой листок». В нем он рассказывал о своей работе в течение недели, о том, какие вопросы занимали руководство «Билайн» и как решение этих вопросов должно было отразиться на жизни компании. Значительная часть этого письма была посвящена клиентоориентированной трансформации и называлась «Новости Белой книги». В разделе «Герои Белой книги» появлялись истории о сотрудниках компании, которым удалось разрешить сложные проблемы клиентов или пришлось пойти против традиционных корпоративных процедур, чтобы им помочь. Ниже приведена одна из таких историй (рис. 10.7).

Одновременно на внутреннем портале интранет, доступном для всех сотрудников компании, был организован раздел «Наш показатель сервиса», в котором публиковались последние значения рыночного НПС и НПС в точках контакта.

В феврале 2014 года, когда сбор обратной связи клиентов охватил пять основных точек контакта, для руководства «Билайн» был организован День НПС. В этот день компанию посетил один из основателей системы Net Promoter и соавтор книги «Искренняя лояльность» Роб Марки. Он провел для топ-менеджмента «Билайн» однодневный семинар по основам системы Net Promoter и обозначил путь, который предстояло пройти компании в процессе трансформации, приводя примеры из практики других компаний.

Сегодня наш герой — Лилия Ахмарова, специалист обслуживания и продаж Пермского офиса продаж

В офис продаж обратилась Клиентка с просьбой заменить SIM-карту — перестала работать. Владелец номера — ее сын, который перенес тяжелейшую травму (перелом позвоночника) и не выходил из дома. Номером пользовались только для выхода в интернет. Оплачивал услуги сын, поэтому пройти альтернативную идентификацию Клиентка не смогла. Сотрудники офиса продаж связались по телефону с собственником номера — нужно было уточнить данные для замены SIM-карты. Выяснилось, что проблема — в настройках смартфона. Но устранить проблему по телефону не удалось — Клиент не опытный пользователь. Чтобы решить проблему, Лилия отправилась к Клиенту домой. На всякий случай в офисе сделали замену SIM-карты. Поскольку по основному номеру Клиент был абонентом компании конкурентов, то неравнодушные сотрудники салона решили сделать приятный подарок и подобрали ему три номера похожей номерной емкости — для всей семьи. Устранив все проблемы со смартфоном, Лилия предложила проверить настройки на модеме. Оказалось, что у Клиента есть модем «Билайн» и он планирует взять его с собой в больницу — скоро ему предстоит реабилитация. А когда предложила три похожих номера в подарок, то Клиент сначала удивился, а потом оформил сразу все номера: на себя, супругу и маму. И попросил сфотографироваться па прощание, пообещав, что, как только встанет на ноги, лично придет в офис поблагодарить. Лилия, спасибо! Настоящий клиентоориентированный подход!

Рис. 10.7. История героя Белой книги из «Боевого листка» генерального директора «Билайн»

После семинара Роба Марки мы организовали тестирование участников семинара (членов правления «Билайн») по основам системы НПС. Позже, когда запись семинара была опубликована на портале интранет, мы разработали тест для всех сотрудников компании. В тесте было 20 вопросов по методике Net Promoter, например: «Можно ли сравнивать показатели рыночного НПС в рамках одной индустрии в разных странах?» Сотрудники, первыми правильно ответившие на все вопросы, получили небольшие значки в форме черно-желтого сердца из рук главы компании Михаила Слободина.

«Билайн» использует этот тест и сегодня: каждый сотрудник обязан его пройти после завершения испытательного срока в компании.

Мы встроили клиентоориентированность во многие внутренние процессы компании, не обязательно связанные с непосредственной работой с клиентом, например в подбор и адаптацию новых сотрудников. Значительная часть адаптационного тренинга «Добро пожаловать в мир “Билайн”» посвящена системе Net Promoter и НПС.

Кроме того, мы пересмотрели систему корпоративных профессиональных наград. Теперь обязательным условием получения награды для сотрудников колл-центра и офисов продаж стало наличие высоких оценок, поставленных им клиентами в ходе обратной связи. Появилась отдельная награда «Сердце клиента», вручаемая за особенное отношение к клиенту.

Ежеквартально проводится «Открытый диалог о Белой книге», на котором первые лица компании делятся текущими результатами всех функциональных подразделений. Любые достижения оцениваются в контексте клиентоориентированности, и во всех презентациях рост НПС используется в качестве ключевого аргумента, подтверждающего правильность выбранной стратегии.

В качестве еще одной иллюстрации внутренних коммуникаций в рамках программы НПС можно привести заставки на компьютерах всех сотрудников компании. При отсутствии сотрудника на рабочем месте экран его компьютера блокируется и на нем появляется меняющаяся заставка с последними новостями компании, важными ссылками и другими материалами. Еженедельно в заставке публикуются самые интересные комментарии клиентов из SMS-опросов: один комментарий промоутера и один комментарий детрактора. Эти мнения о компании, полученные из первых рук, без какой-либо цензуры, постоянно напоминают сотрудникам, как важна для развития компании обратная связь.

Характер внутренних коммуникаций всегда выстраивается под лидеров, поэтому в этой области каждой компании приходится находить свой стиль. Одно можно утверждать точно: от того, как часто, с каким посылом и насколько честно и открыто лидеры компании обсуждают идеи и ценности клиентоориентированной трансформации, целиком и полностью зависит успех изменений. Именно это является внутренним двигателем и катализатором программы.

Организация начинает переживать подлинный подъем и использовать все элементы системы Net Promoter в полную силу, когда есть четкое направление, заданное лидерами, когда они неустанно общаются с коллективом, объясняя необходимость и характер перемен, суть клиентоориентированности и клиентоориентированного поведения на конкретных примерах. Если любой сотрудник может легко получить ответ на интересующий его вопрос и на всех уровнях иерархии чувствуется единодушие в отношении перемен, а любые успехи компании становятся праздником для всех, трансформация из испытания превращается в естественный элемент рабочей среды.

Каждый шаг «Билайн» на пути внедрения системы НПС приносил нам новые открытия, учил нас на наших же ошибках и подводил к пониманию,

что именно оказывалось крайне важным для процесса трансформации. Оглядываясь назад, мы можем с уверенностью сказать, что мелочей в такого рода масштабных проектах быть не может: каждая деталь имела свое значение в общем механизме движения компании в сторону перемен.

И все же есть один фактор, сыгравший особую роль, — это вовлеченность и вера CEO компании в ценности клиентоориентированности. Если сегодня нас спросят, что является главным для успеха программы Net Promoter в организации, мы однозначно ответим: вера первого лица в необходимость ценностных изменений и ориентации на клиента, его активное участие во всех инициативах, связанных с преобразованием компании.

Заключение: результаты внедрения Net Promoter в «Билайн»

С момента объявления новой клиентоориентированной стратегии «Просто. Удобно. Для тебя!» и написания этой главы прошло почти два года. Каковы наши результаты на сегодняшний день?

Первое и самое главное достижение «Билайн»: мы сократили значительное отставание от конкурентов по рыночному НПС и уверенно движемся к лидерству. По результатам 2015 года мы обошли МТС, а отставание от «Мегафон» сократилось до незначительного. «Билайн» — единственный оператор на российском рынке телекоммуникаций, чей индекс искренней лояльности начиная с октября 2013 года постоянно и непрерывно растет (данные на основе 200 тысяч опросов клиентов сотовых операторов, которые проводит независимое агентство). Рост рыночного НПС с момента запуска системы составил 20 пунктов — это колоссальное достижение, сравнимое с лучшими мировыми практиками клиентоориентированной трансформации, такими как Virgin Media или Charles Schwab.

Рост показателей НПС повлек за собой рост бизнес-показателей: начиная с четвертого квартала 2014 года отток клиентов ощутимо сократился, а активная база клиентов неустанно прирастает. Показатели вовлеченности персонала также ощутимо повысились.

Рост НПС в точках контакта заметно опережает рыночный показатель, в отдельных точках НПС вырос более чем в два раза. На этапе «Использование» и в вопросах качества мобильного интернета показатель перешел из отрицательной области в положительную и продолжает расти.

Обратные звонки клиентам после опросов стали обычной практикой, в которую вовлекается все больше сотрудников и руководителей. С 2015 года клиентам стали перезванивать сотрудники группы поддержки дилеров по поводу опроса, касающегося подключения. Теперь даже

руководители регионов и филиалов совершают несколько обратных звонков в неделю и обсуждают их результаты на планерках.

Ключевые функциональные подразделения работают с НПС ежедневно, считая показатель одним из основных в своей работе. В колл-центре сотрудники по собственной инициативе создали цикл видеороликов о нашем показателе сервиса, рассказывающий о тонкостях ведения диалогов с клиентами при обслуживании, чтобы клиенты оставались довольны решением их вопросов.

С 2015 года мы запустили сбор обратной связи по методу НПС в новых линиях бизнеса — широкополосном доступе в интернет и B2B. Эти направления тоже ждет масштабная трансформация. Показатели НПС включены в корпоративную отчетность на всех уровнях иерархии и во всех функциональных подразделениях, цели по НПС ставятся перед всем руководством компании и каждым сотрудником «первой линии».

Что все это значит для «Билайн»?

Это значит, что все только начинается. Неоспоримое достоинство системы Net Promoter состоит в том, что обратная связь — это вечный двигатель улучшений. Наши клиенты всегда будут хотеть чего-то большего, и мы, узнав об этом, сможем дать им желаемое быстрее и лучше конкурентов, подарив им радость и удовлетворение и обеспечив себе их лояльность и долгосрочный рост доходов.

Мы считаем, что история клиентоориентированной трансформации «Билайн» служит лучшим примером того, как преобразования, затрагивающие каждого сотрудника, могут даже крупную компанию сделать живой и отзывчивой, разбудить чувства и эмоции, объединяющие людей и движущие компанию вперед. Мы видим, как такой подход постепенно оздоравливает рынок в нашей индустрии, и это только начало!

Главное достижение заключается в том, что с нашим опытом на российском рынке появился прецедент: сервисная компания может сделать клиента своей главной ценностью и стать успешной. Попробуйте и вы!

ИСТОЧНИКИ ИНФОРМАЦИИ

Aggreko. Компания Aggreko, штаб-квартира которой находится в Глазго (Шотландия), специализируется на аренде малогабаритных генераторов электроэнергии, компрессоров и терморегуляторов. Объем продаж компании составляет 1 млрд долларов, а ее представительства есть в 121 городе тридцати одной страны. Услуги компании по аренде оборудования помогают клиентам экономить деньги, решая при этом свои проблемы и снижая риски. Сосредоточение усилий на опыте клиентов позволило компании Aggreko стать лидером на своем рынке.

Руперт Соумс, CEO.

Саймон Лайонс, директор по маркетингу и коммуникациям.

Allianz. Будучи одной из крупнейших в мире страховых компаний, Allianz предлагает своим клиентам широкий диапазон страховых продуктов и услуг (в том числе страхование жизни, здоровья и имущества, а также физических и юридических лиц от несчастных случаев), используя для этого около сотни дочерних компаний и филиалов, действующих во всем мире.

Эндрю Клейтон, вице-президент группы компаний.

Aon. Ведущий мировой поставщик услуг в сфере управления рисками, посредничества в области страхования и перестрахования и предоставления консультаций по вопросам управления человеческими ресурсами. Компания предоставляет эти услуги через три подразделения: Aon Risk Services, Aon Re Global и Aon Consulting.

Филип Клемент, директор по глобальному маркетингу и коммуникациям.

Ascension Health. Крупнейшая католическая некоммерческая система здравоохранения в США, насчитывающая более десяти тысяч сотрудников медицинских учреждений, расположенных в двадцати штатах и Вашингтоне. Ascension Health обслуживает пациентов в сети больниц и других

лечебных учреждений, предоставляющих услуги неотложной медицинской помощи, долговременного ухода за больными, общественного здравоохранения, а также психиатрическую помощь, реабилитацию и проживание в домах-интернатах.

Пегги Куруш, директор отдела научных исследований и разработок.

Мэри Эллен Гриффин, исполнительный директор службы поддержки.

BearingPoint Management and Technology Consultants. BearingPoint с объемом доходов 3 млрд долларов и численностью персонала 17 500 сотрудников — ведущая консалтинговая компания, работающая более чем в шестидесяти странах. Около 30% объема продаж BearingPoint приходится на правительство США; в частном секторе компания предоставляет услуги многим ведущим мировым организациям в таких отраслях, как телекоммуникации, финансовые услуги и технологии.

Шерил Гутьеррес, старший менеджер по управлению клиентским опытом.

Моник Либьер, директор по продажам и предоставлению коммерческих услуг в Соединенных Штатах Америки.

Есения Мендес, менеджер по управлению клиентским опытом и повышению удовлетворенности клиентов в Северной и Латинской Америке.

Brady Corporation. Компания Brady Corporation, штаб-квартира которой расположена в Милуоки (США), — мировой лидер по выпуску систем промышленной идентификации и специальных материалов. Объем продаж компании составляет 1,3 млрд долларов, а численность персонала — восемь тысяч сотрудников. Brady выпускает такие продукты, как этикетки с высокими эксплуатационными характеристиками, изделия для маркировки проводов, знаки безопасности, промышленные системы печати, специальные материалы, а также системы идентификации.

Аллан Клотш, президент Brady Asia.

Dell. Компания Dell — крупнейший в мире поставщик компьютерной техники, работающий по методу прямых продаж с широким ассортиментом продуктов, от настольных ПК и ноутбуков до сетевых серверов, рабочих станций и запоминающих устройств. Благодаря прямым продажам устройств, собранных на заказ, Dell удалось увеличить свой объем доходов до 57 млрд долларов в год, а численность персонала — до восьмидесяти тысяч сотрудников.

Лора Босуорт, руководитель общей стратегии компании по управлению клиентским опытом.

Дик Хантер, вице-президент подразделения Global Consumer Support.

eBay. Интернет-аукцион eBay — это киберплатформа для продажи товаров более чем пятидесяти тысяч категорий (от игрушек Beanie Babies до изысканных антикварных вещей), поддерживающая около 330 000 интернет-магазинов во всем мире.

Кип Найт, вице-президент по маркетингу.

Experian. Группа компаний Experian Group Limited, штаб-квартира которой расположена в Дублине (Ирландия), — одна из ведущих мировых компаний по предоставлению информационных услуг с численностью персонала более 15 500 сотрудников и годовым объемом дохода 3,8 млрд долларов. Experian предоставляет организациям и частным потребителям информацию, необходимую для принятия взвешенных коммерческих и финансовых решений.

Лора Десото, старший вице-президент по стратегическим инициативам подразделения Credit Services Decision Analytics.

Джулия Феджел, старший менеджер по управлению клиентским опытом.

GE. General Electric Company (GE) работает в сфере технологий, медиа и финансовых услуг во всем мире. Компания была основана в 1892 году в Фэрфилде (США).

Вивьен Хейрстон Блейд, директор по маркетингу подразделения GE Consumer and Industrial

GE Real Estate. Компания GE Real Estate, входящая в состав подразделения General Electric Commercial Finance, управляет активами стоимостью 72 млрд долларов с помощью тысяч профессиональных специалистов в тридцати одной стране мира. Компании принадлежат объекты розничной, промышленной и офисной недвижимости.

Джон Годин, вице-президент по маркетинговым исследованиям.

Бернхард Вассинк, старший вице-президент по глобальному маркетингу.

IBM Cognos. Компания IBM Cognos (в прошлом Cognos Incorporated), расположенная в Оттаве (Канада), занимается разработкой программного обеспечения для бизнес-аналитики и управления эффективностью работы. Основанная в 1969 году, организация насчитывала более тридцати пяти тысяч сотрудников и обслуживала свыше двадцати трех тысяч клиентов в 135 странах.

Дэн Бир, заместитель вице-президента по глобальным программам поддержки и обновлению.

IBM Enterprise Content Management, в прошлом FileNet. Эта компания, выкупленная IBM в 2006 году, стала лидером рынка программного обеспечения для контент-менеджмента и корпоративных сетевых решений. Численность персонала составляет более шестнадцати тысяч специалистов, цель которых — оказывать бизнес-клиентам помощь в принятии эффективных и рациональных решений.

Сухейл Хан, директор глобальной программы повышения лояльности клиентов.

Intuit. Компания Intuit, расположенная в Маунтин-Вью (США), — отраслевой лидер по выпуску программного обеспечения для бухгалтерского учета, организации личных финансов и подготовки налоговых деклараций. Объем продаж компании составляет 2,7 млрд долларов, численность персонала — более семи с половиной тысяч сотрудников, а продукты (такие как Quicken, QuickBooks и TurboTax) славятся качеством и легкостью применения.

Кристин Моррисон, менеджер по продуктам и взаимоотношениям с клиентами.

LEGO. LEGO Group — частная семейная компания, основанная в 1932 году и расположенная в Биллунде (Дания), в настоящее время — один из крупнейших на планете производителей игровых материалов для детей, насчитывающий около четырех с половиной тысяч сотрудников во всем мире.

Конни Калчер, вице-президент по управлению клиентским опытом.

Пегги Конли, руководитель отдела потребительского мнения.

Тимоти Кирхман, менеджер по изучению мнения потребителей.

Misys. Компания Misys Healthcare Systems, расположенная в Роли (США), входит в состав британской компании Misys plc. Компания обслуживает сто тысяч врачей и других специалистов по уходу за больными, предоставляя им инструменты, необходимые для достижения успеха в постоянном совершенствовании системы здравоохранения.

Аарон Моррисон, директор по лояльности клиентов.

Orange Business Services. Orange Business Services, обладающая развитой сетевой инфраструктурой, помогает организациям во всем мире устанавливать связь друг с другом. Компания предлагает клиентам такие услуги, как подключение к глобальной IP-сети, создание частных виртуальных сетей и другие услуги в области информационных технологий. У Orange есть целый список корпоративных клиентов, которые работают в разных странах и успешно используют инновационные технологии компании и другие

профессиональные услуги, в том числе в области консалтинга и управления проектами.

Аксель Хентдженс, вице-президент по маркетингу, бренду и внешним коммуникациям.

Sage Software. Подразделение британской компании Sage Group plc в Северной Америке, предоставляющее программные продукты для малого и среднего бизнеса. Sage Software, годовой доход которой составляет 650 млн долларов, а численность персонала — восемь тысяч сотрудников, предлагает продукты по всем вопросам управления бизнесом, в том числе бухгалтерскому учету, управлению взаимоотношениями с клиентами и персоналом.

Хэл Блум, вице-президент по маркетинговым исследованиям.

Лори Шульц, старший вице-президент и главный менеджер подразделения Sage Accpac and Simply Accounting.

San Francisco Fire Credit Union. Компания San Francisco Fire Credit Union из Сан-Франциско (США) обслуживает 20 947 членов кредитного союза и владеет активами на сумму 429 млн долларов. В организации, созданной в 1959 году, работают пятьдесят семь сотрудников на условиях полной занятости и три на условиях частичной. Таким образом, на каждого работника приходится 361 член кредитного союза (иными словами, клиент), тогда как средний показатель по стране — 462.

Диана Дайкстра, президент и CEO.

Symantec. В компании Symantec Corporation, штаб-квартира которой находится в Купертино (США), объем продаж составляет 5,2 млн долларов, а персонал насчитывает более семнадцати тысяч профессиональных специалистов, работающих в сорока странах. Будучи ведущим поставщиком ПО для защиты информации и сетевой безопасности, Symantec ставит своей целью «обеспечение сохранности и свободного перемещения информации во всем мире».

Джон Томпсон, председатель совета директоров и CEO.

Эшлинг Хассел, вице-президент по управлению клиентским опытом.

Энрике Салем, операционный директор.

TD Canada Trust. Банк Toronto-Dominion Bank и его филиалы известны под общим названием TD Bank Financial Group. TD Bank Financial Group занимает семнадцатое место в Северной Америке по количеству отделений и обслуживает около 17 миллионов клиентов в рамках четырех ключевых подразделений, работающих в крупных финансовых центрах во всем мире.

Ларри Хайетт, президент по розничным продажам и управлению клиентским опытом.

Virgin Media. Компания Virgin Media образована в 2007 году в результате слияния двух кабельных компаний Telewest и NTL с чрезвычайно успешным брендом Virgin Mobile. Эта группа компаний предоставляет четыре самые популярные услуги в области телекоммуникаций: телевидение, широкополосный доступ, стационарная телефонная и мобильная связь.

Нил Беркетт, CEO.

Шон Райзброу, директор по управлению клиентским опытом.

БИБЛИОГРАФИЯ

1. Anderson, N. H. Averaging Versus Adding as a Stimulus — Combination Rule in Impression Formation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1965 , 2, 1–9.
2. Arndt, J. Role of Product-Related Conversations in the Diffusion of a New Product. *Journal of Marketing Research*, 1967, 4(29), 1–295.
3. Dillman, D. A., Phelps, G., Tortora, R. D., Swift, K., Kohrell, J., and Berck, J. Response Rate and Measurement Differences in Mixed Mode Surveys Using Mail, Telephone, Interactive Voice Response and the Internet, The American Association for Public Opinion Research (AAPOR) 56th Annual Conference, 2001.
4. Dillon, W. R., and Weinberger, M. G. The Effects of Unfavorable Product Rating. *Advances in Consumer Research*, 1980, 7, 528–532.
5. Forrester Research. 2004. <http://www.forrester.com/rb/research>.
6. Fowler, F. J., Jr. *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 1995.
7. Friedman, H. Understanding and Assessing Nonverbal Expressiveness: Affective Communication Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1980, 39, 333–351.
8. GfK Roper Consulting. 2006. http://www.gfk.com/north_america/index.en.html.
9. Gladwell, M. *The Tipping Point*. New York: Little, Brown, 2000. Гладуэлл М. Переломный момент. Как незначительные изменения приводят к глобальным переменам. М. : Альпина Паблишер, 2014.

10. Hayes, B. *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Analysis Methods*. Milwaukee, Wis.: American Society for Quality, 1998.
11. Herr, P. M., Kardes, F. R., and Kim, J. Effects of Word of Mouth and Product-Attribute Information on Persuasion: An Accessibility-Diagnosticity Perspective. *Journal of Consumer Research*, 1991, 17, 454–462.
12. Heskett, James L., Sasser, W. Earl, and Schlesinger, Leonard A. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press, 1997.
13. Kroloff, G. At Home and Abroad: Weighing In. *Public Relations Journal*, Oct. 1988, p. 8.
14. Kruskal, W. Relative Importance by Averaging over Orderings. *American Statistician*, 1987, 41, 6–10.
15. Laczniak, R. N., DeCarlo, T. E., and Ramaswami, S. N. Consumers' Responses to Negative Word of Mouth Communication: An Attribution Theory Perspective. *Journal of Consumer Psychology*, 2001, 11(1), 57–73.
16. Levitt, S. D., and Dubner, S. J. *Freakonomics*. New York : HarperCollins, 2006. Дабнер С., Левитт С. Фрикономика. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2011.
17. Mizerski, R. W. An Attribution Explanation of the Disproportionate Influence of Unfavorable Information. *Journal of Consumer Research*, 1982, 9(3), 301–310.
18. Nielsen Company. Word-of-Mouth the Most Powerful Selling Tool: Nielsen Global Survey 2007. http://www.nielsen.com/media/2007/pr_071001.html.
19. Reichheld, F. *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press, 2001.
20. Reichheld, F. The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, Dec. 2003, pp. 46–54.
21. Reichheld, F. *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth*. Boston : Harvard Business School Press, 2006. Райхедьд Ф.,

- Марки Р. Искренняя лояльность. Ключ к завоеванию клиентов на всю жизнь. — М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012.
22. Reichheld, F., and Teal, T. *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
23. Richey, M., Koenigs, R., Richey, H., and Fortin, R. Negative Salience in Impressions of Character: Effects of Unequal Proportions of Positive and Negative Information. *Journal of Social Psychology*, 1975, 97, 233–241.
24. Taylor, H. Does Internet Research Work? Comparing Online Survey Results with Telephone Surveys *International Journal of Market Research*, 2000, 42(1), 51–63.
25. Theil, H., and Chung, C.-F. Information Theoretic Measures of Fit for Univariate and Multivariate Linear Regressions. *American Statistician*, 1988, 42(4), 249–252.
26. Vizu Corporation. 2007. <http://answers.vizu.com/solutions/pr/pdf/Online-Holiday-Shopping-Market-Research.pdf>.
27. Wilson, W. R., and Peterson, R. Some Limits on the Potency of Word of Mouth Information. *Advances in Consumer Research*, 1989, 16(1), 23–29.

БЛАГОДАРНОСТИ

Прежде всего мы хотим выразить признательность всем тем организациям, которые поделились с нами своим временем и передовыми методами работы, о которых идет речь в примерах и кейсах, представленных в этой книге. В частности, мы благодарим своих коллег и друзей из таких компаний, как Aggreko, Allianz, Ascension Health, BearingPoint, Brady, Dell, Experian, GE Real Estate, IBM, Intuit, LEGO, Sage Software, Symantec и Virgin Media, которые поделились своим богатым опытом, ставшим основой анализа примеров из практики. Эта книга содержит много материалов об успешном применении программы Net Promoter и была бы гораздо беднее без вклада этих компаний и людей, которые их возглавляют.

Многие наши коллеги в компании Satmetrix усердно работали над тем, чтобы эта книга вышла в свет. Мы благодарим Джона Абрахама за его работу с руководителями компаний, которые внесли свой вклад в создание сертификационного курса по программе Net Promoter, а также приняли участие в анализе факторов лояльности. Мы выражаем признательность Эмили Брэд за ценные идеи по поводу процесса замыкания обратной связи, Гленну Доновану за помощь в редактировании книги, Мартину Грину за советы по разработке «дорожной карты» программы, Дэвиду Хэнкину за расчет ценности клиентов, Кевину Оцуке за исследования в области кросс-культурного бенчмаркинга, Аните Тулсиани за работу над кейсом, посвященным компании Dell, и Кевину Ноулзу за предоставление информации по поводу намеренного искажения данных.

Отдельного внимания заслуживают четыре человека, которые уделили работе над книгой много времени и предложили массу интересных идей. Прежде всего это наш «доктор Всезнайка» Винс Новински, наш главный методист, который принимал участие в исследованиях по теме передачи информации из уст в уста, а также в подготовке и редактировании нескольких статей. Если вам понятны технические детали, встречающиеся в книге, то в этом, скорее всего, заслуга Винса. К числу этих людей принадлежит также наш директор по взаимоотношениям с клиентами Деб Истман,

которая не только предложила много ценных идей, но и подготовила материал для нескольких глав, а также принимала участие в редактировании книги. Радж Диллон обеспечил координацию и поддержку проекта. И наконец, мы выражаем особую благодарность Эми Ченг, нашему бизнес-консультанту и менеджеру проекта, которая координировала эту колоссальную работу, предложила несколько интересных идей, редактировала главы книги и как-то справлялась с ворчливыми авторами.

ОБ АВТОРАХ

Лаура Брукс наряду с Фредом Райхельдом широко известна как разработчик методики Net Promoter Score. Многие годы исследований, сбор данных об индексе NPS, полученных в ответ на вопрос о вероятности рекомендаций, а также изучение последующего покупательского поведения во многих отраслях — все это позволило Лауре Брукс и Фреду Райхельду убедиться в действенности программы Net Promoter. С момента публикации революционной статьи Райхельда в журнале Harvard Business Review в 2003 году Лаура Брукс работала над созданием эффективных программ Net Promoter во многих ведущих компаниях. Будучи консультантом и практикующим специалистом, она обладает большим опытом работы с разными компаниями по таким вопросам, как изучение мнения сотрудников с помощью опросов, совершенствование организационной структуры, удовлетворенность клиентов, улучшение методов управления, повышение качества, оценка должностных обязанностей и разработка стратегий компенсации.

До того как Лаура Брукс стала вице-президентом Satmetrix по научным исследованиям и бизнес-консалтингу, она работала директором и менеджером проектов в нескольких консалтинговых компаниях, специализирующихся на статистических и психологических инструментах для оценки удовлетворенности клиентов и эффективности работы сотрудников. Лаура Брукс опубликовала статьи по теме надежности рейтинговых оценок и обоснованности применения поведенческих методов исследования в сфере вычислительной техники, а также принимала участие в проведении опросов в рамках проекта Malcolm Baldrige Award. Брукс получила степень доктора философии по промышленной и организационной психологии в Университете Райса и степень бакалавра психологии в Университете Дьюка.

Ричард Оуэн приехал в США из Великобритании, несколько лет работал консультантом по управлению в KPMG*, после чего поступил в Школу менеджмента Слоуна при Массачусетском технологическом институте. Благодаря чистой случайности и отсутствию других предложений в 1992 году он поступил на работу в компанию Dell Computer Corporation, которая столкнулась в тот период с большими трудностями, и искренне надеялся, что она не закроется до окончания его рабочей визы. Однако все сложилось немного лучше, чем рассчитывал Оуэн. За восемь лет работы в Dell он занимался реинжинирингом цепочки поставок и запуском многочисленных международных направлений бизнеса и в конце концов был назначен вице-президентом и главным менеджером Dell Japan. В конце 1990-х Ричард Оуэн возглавлял интернет-бизнес Dell и обеспечил его рост до 50% от общего объема доходов компании.

В 2000 году Оуэн ушел из Dell и переехал в Калифорнию, чтобы возглавить компанию AvantGo, занимающуюся мобильными технологиями, акции которой продавались на бирже NASDAQ и которая была впоследствии продана компании Sybase**. В 2003 году Ричард Оуэн занял должность CEO Satmetrix, технологической и сервисной компании, расположенной в Калифорнии. Оуэн получил диплом бакалавра по математике в Ноттингемском университете (Англия) и живет в Калифорнии с женой Сьюзан и сыном Алексом.

* Одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из аудиторских компаний Большой четверки наряду с Deloitte, Ernst & Young и PwC. *Прим. ред.*

** Американская компания, разработчик программного обеспечения для обработки данных: систем управления базами данных, средств моделирования баз данных и приложений обработки данных, средств анализа данных, технологий для корпоративного использования портативной электроники. *Прим. ред.*

Максимально полезные книги от издательства «Манн, Иванов и Фербер»

Заходите в гости: <http://www.mann-ivanov-ferber.ru/>

Наш блог: <http://blog.mann-ivanov-ferber.ru/>

Мы в Facebook: <http://www.facebook.com/mifbooks>

Мы ВКонтакте: <http://vk.com/mifbooks>

Предложите нам книгу: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/
predlojite-nam-knigu/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/predlojite-nam-knigu/)

Ищем правильных коллег: [http://www.mann-ivanov-ferber.ru/
about/job/](http://www.mann-ivanov-ferber.ru/about/job/)

Ричард Оуэн
Лаура Брукс

Сервис, который приносит прибыль
Практическое руководство по созданию системы NPS

*Книга издана при поддержке ПАО «ВымпелКом»,
торговая марка «Билайн»*

Главный редактор *Артем Степанов*
Ответственный редактор *Наталья Шульпина*
Арт-директор *Алексей Богомолов*
Литературный редактор *Анна Санникова*
Дизайн переплета *Сергей Хозин*
Верстка *Вадим Мартыновский*
Корректоры *Вита Галич, Елена Попова*

ООО «Манн, Иванов и Фербер»
www.mann-ivanov-ferber.ru
www.facebook.com/mifbooks
www.vk.com/mifbooks